

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Mgr. Miriam Plačková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výběr dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy
Selecting a pair of cooperating female teachers for a kindergarten
classroom

Mgr. Miriam Plačková

Vedoucí práce:	Mgr. Trojanová Irena, PhD.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Výběr dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 23. 03. 2015

.....

podpis

Poděkování

Děkuji Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D., vedoucí závěrečné práce, za cenné odborné rady a připomínky při vedení mé práce. Děkuji všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu.

ANNOTACE:

Jednoznačné stanovení kritérií výběru spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy je zásadní faktor, který ovlivňuje profesionalitu a úspěšnost mateřské školy jako učící se organizace, kvalitu pedagogické práce, image a kulturu školy. Závěrečná práce se zabývá výběrem dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy. Práce řeší deskriptivní výzkumný problem, který nebyl doposud teoreticky uchopen, a spadá do oblasti základního výzkumu sledovaného jevu. Výzkumné šetření kombinuje kvalitativní a kvantitativní výzkum. Práce komparuje data dvou skupin respondentů, ředitelek a učitelek, ve vybraném vzorku mateřských škol městského typu. Upozorňuje na korelaci dat získaných od skupiny ředitelek a skupiny učitelek mateřských škol. Práce je určena pro ředitelky mateřských škol, přináší analýzu kritérií výběru pedagogického pracovníka jak v obecné, tak konkretizované rovině. Předkládá kritéria výběru, které používají ředitelky škol pro výběr pedagogického pracovníka do spolupracující dvojice učitelek ve třídě mateřské školy.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Spolupráce, personální činnosti, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, kritéria výběru zaměstnanců, kompetenční model

ANNOTACION:

Clear identification of the criteria for the selection of cooperating female teachers for the kindergarten classroom is a crucial factor that affects the professionalism and success of the kindergarten as a learning organization, the quality of pedagogical work, as well as the image and the culture of the school. The thesis deals with a selection of pairs of cooperating female teachers for the kindergarten classroom. The thesis solves the problem of descriptive research, not yet grasped theoretically, and falls into field of basic research of the given phenomenon. This research combines qualitative and quantitative research. The work compares data from two groups of respondents, headmistresses and female teachers in selected sample of urban type of kindergartens. The thesis draws attention to the correlation of data obtained from a group of headmistresses and the group of kindergarten teachers. This thesis is intended for kindergarten directors and it presents an analysis of criteria for the selection of teaching staff in both, general and concretized level. It also presents the selection criteria used by directors of schools for the selection of teaching staff in the pairing of female teachers in kindergarten classes.

ANNOTACION:

Cooperation, personal activities, staff selection, methods of selecting employees, criteria for selecting staff, competency model

1 Obsah

1. Úvod.....	7
2 Vymezení pojmu spolupráce	9
2.1 Spolupráce jako funkce mateřské školy.....	12
2.2 Spolupráce dvojice učitelek v mateřské škole.....	12
3 Organizační chování v organizaci	15
3.1 Pojem malá skupina	15
4 Personální činnosti.....	16
4.1 Proces výběru pracovníků	16
4.2 Kritéria výběru pracovníků	17
5 Kompetence a kompetenční modely	19
5.1 Vymezení pojmu.....	19
5.2 Kompetenční modely	20
5.3 Kompetenční model ředitele školy	21
5.4 Kompetenční model učitele mateřské školy.....	21
6 Metody výběru pracovníků	23
6.1 Hodnocení životopisu	24
6.2 Výběrový pohovor	24
6.3 Testování uchazečů o zaměstnání.....	25
6.4 Assessment Centre.....	26
7 Metodologie výzkumu	26
7.1 Cíl výzkumu	27
7.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky	27
7.3 Proměnné, ověřovaná tvrzení	28
7.4 Výzkumný vzorek.....	28
7.5 Výzkumné metody.....	29
7.5.1 Rozhovor	29
7.5.2 Autorský dotazník.....	30

7.5.3	Etická kritéria výzkumu	30
7.6	Záznam dat a jejich zpracování	31
7.7	Analýza dat.....	31
7.8	Metody vyhodnocování a interpretace dat	32
8	Prezentace údajů a interpretace	32
8.1	Dotazník	32
8.1.1	Demografické údaje	32
8.1.2	Pracovní spokojenost	36
8.1.3	Spolupráce ve třídě mateřské školy	37
8.1.4	Personální výběr zaměstnanců	48
8.2	Rozhovor s ředitelkou mateřské školy	56
8.2.1	Soubor 1, vzorek A1	57
8.2.2	Soubor 1, vzorek A2	58
8.2.3	Soubor 1, vzorek B1	59
8.2.4	Soubor 1, vzorek B2	60
9	Závěr výzkumného šetření – komparace dat.....	62
10	Závěr.....	64
11	Literatura a informační zdroje	66
12	Seznam příloh	68

1.Úvod

Profesionalita a úspěšnost mateřské školy jako učící se organizace, kvalita její pedagogické práce i image a kultura školy ve vztahu k rozhodujícím zákazníkům, tedy rodičům, dětem, jsou přímo závislé na kvalitě spolupráce pedagogických i nepedagogických pracovníků a vedení školy.

V posledních letech se pojem spolupráce a jeho naplňování v praxi dostává do popředí zájmu řídících pracovníků ve školství i v souvislosti s rostoucím důrazem na týmovou spolupráci. Za zásadní podmínku pro rozvoj školy bývá uváděno i příznivé sociální klima ve škole. Pro příznivé sociální klima je typická otevřená a přátelská komunikace, důvěra a schopnost vzájemného naslouchání, vzájemného respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráce.

Je tedy zřejmé, že spolupráce mezi učiteli hraje důležitou úlohu v rozvoji školy a je určující pro rostoucí profesionalitu učitele. Nalezení fungujícího vzorce pro vytvoření a/nebo inovaci stabilních dvojic třídních učitelek¹ je toho nutným předpokladem. To, že povědomí o důležitosti spolupráce mezi učiteli narůstá, dokládá i fakt, že se spolupráce mezi učiteli stala součástí nástroje Rámcem profesních kvalit učitele mateřské školy (Syslová 2013, s. 145).

Zatímco však v případě základních škol lze vycházet u pojmu spolupráce učitelů z mnoha pramenů (např. práce PhDr. Milana Pola, Csc. a PhDr. Bohumily Lazarové) , zůstává pravdou, že v oblasti preprimárního vzdělávání k této problematice existuje v současné době jen málo výzkumů a publikací. Syslová (2013) definuje obecně pojaté profesní kompetence učitele mateřské školy, zaměřuje se na kvalitu řízení vzdělávacího procesu, komunikaci a organizaci vzdělávacího procesu a sebereflexi a vlastní rozvoj, pojem spolupráce mezi učitelkami v mateřské škole blíže nespecifikuje. Nejsou pro něj ani dostatečně zpracovány indikátory, které by mohly daný jev vymezit. U jiných autorů se obvykle se setkáváme s popisem spolupráce učitelek, jakým způsobem je obohacuje, rozvíjí a přispívá k jejich profesionálnímu růstu (Koťátková, 2009, Blšáková 2014).

¹ V práci užívaný pojem „*učitelka mateřské školy*“ zastupuje jak učitele, tak učitelku mateřské školy. Pojem byl zvolen proto, že poměr učitelek mateřských škol tvoří 99% všech pedagogických zaměstnanců preprimárního stupně, jak byl zkoumán na příkladu mateřských škol Libereckého kraje. Údaje byly získány z webových stránek mateřských škol.

Cílem předkládané bakalářské práce je zmapovat do jaké míry mají ředitelky² mateřských škol povědomí o problematice sestavování dvojic spolupracujících učitelek. Práce se dále zaměří na existující kritéria, která ve své praxi ředitelky mateřských škol uplatňují při výběru spolupracujících dvojice učitelek. Práce se pokusí vymezit charakteristiku různých typů spolupracujících dvojic učitelek a ověřit zjištěná fakta u dvou skupin respondentů: ředitelky mateřských škol a učitelky mateřských škol. Zvolené téma přímo souvisí s jednou z funkcí vedoucího pracovníka školy, s personálním řízením, respektive s jednou z personálních činností, s výběrem zaměstnanců.

V teoretické části se budu zabývat vymezením pojmu spolupráce v kontextu pedagogického procesu, jeho legislativním zakotvením ve školství a jeho specifiky. Dále se zaměřím na objasnění pojmu spolupracujících dvojice. Vysvětlím problematiku personálních činností ve školském kontextu, podrobněji se zaměřím na výběr zaměstnanců, tj. kritéria a metody jejich výběru. Součástí teoretické části práce bude i kompetenční model učitelky mateřské školy, který bude východiskem pro praktickou část práce.

Na základě teoretických východisek použiji metodu rozhovoru s ředitelkami mateřských škol a dotazník pro učitelky mateřských škol. Obě zvolené metody odpovídají vybranému vzorku respondentů. Výsledky šetření zpracuji v empirické části práce.

Výsledky výzkumného šetření budou použity k potvrzení či vyvrácení tvrzení stanovených na základě teoretických východisek a zkušeností z praxe, poslouží k ověření existence nástroje pro výběr spolupracujících dvojice učitelek, umožní evaluovat stávající dvojice spolupracujících učitelek vybraného vzorku mateřských škol, poslouží ke zvýšení výkonnosti a motivace spolupracujících učitelek při potvrzení správnosti výběru, povede k motivaci ředitelky mateřských škol k inovaci nebo ke změně dvojice spolupracujících učitelek s cílem zvýšení efektivity vzdělávacího procesu a v neposlední řadě ke zvýšení autority a respektu ředitele jako vedoucího pracovníka, leadera školy i vykonavatele pedagogické práce.

² V práci užívaný pojem „*ředitelka mateřské školy*“ zastupuje ředitele i ředitelku mateřské školy. V textu je preferován proto, že dle náhodné rešerše autorky v Rejstříku škol a školských zařízení se např. v Libereckém kraji nevyskytuje žádný ředitel mateřské školy.

2 Vymezení pojmu spolupráce

K nejčastějšímu pracovnímu vztahu mezi pracovníky mateřské školy patří v současné praxi vztah mezi dvěma učitelkami ve třídě. Jedná se tedy o dvojice, které společně participují na plnění pracovních úkolů. Tyto učitelky jsou součástí více či méně velkého týmu školy.

Pojem spolupráce vymezuje Hartl (2010), pro něhož je „*spolupráce, cooperation, společná činnost jedinců nebo větších společenstev na vzájemně stanovených cílech, případně dohodnutými metodami, namísto činností nezávislých nebo navzájem soupeřících, výsledek jednoho je závislý a podmíněný i úspěchem druhého*“ (Hartl, 2010, s. 545).

Obdobně uvádí Palán (1997), že „*kooperace je stav vzájemného spolupůsobení, součinnosti, spolupráce. Interakční proces, v němž se účastníci podílí na realizaci společného cíle, často i modifikací cíle osobního*.“ (Palán, 1997, s. 109).

Z uvedených definicí vyplývá, že spolupráce je vztažena v obou případech k činnosti nejméně dvou účastníků konání a k jeho cíli. Hartl navíc ještě zmiňuje užití konkrétních a předem dohodnutých metod konání a míru závislosti výsledku konání na jejich spolupráci.

Na komparaci konkurence a soupeření ukazuje Bedrnová (2007), která uvádí, že je daleko náročnější stanovit v pracovní skupině principy vzájemné spolupráce a na základě jejich dodržování založit později její tradici. Zmiňuje, že soutěžením v určitých oblastech je možné zabezpečit převažující tendenci organizace ke spolupráci. V zájmu organizace je však nezbytné jednotně profilovat celou organizační kulturu, jež pak svou existencí ovlivní zpětně i ostatní pracovníky i pracovníky nové, srov. Bedrnová (2007, s. 121).

Pojem spolupráce je často dáván do souvztažnosti s pojmem konkurence. Vyhraněnost a vzájemnou odlišnost mezi spoluprací a konkurencí/soupeřením jako dvou základních rysů skupinového dění charakterizuje Bedrnová dle Křivohlavý (2007,s.122) jako soubor 23 indikátorů, které jsou ve vzájemném protipólu. Charakteristika pojmů je představena jako vzájemně se doplňující nebo naopak vylučující vlastnosti procesu spolupráce a soupeření.

obr. 1. BEDRNOVÁ dle KŘIVOHLAVÝ (2007, S. 122)

	Spolupráce:	Soupeření:
1. Citlivost je zvýšena pro	Podobnosti	Rozdílnosti
2. Zkresleno je vnitřní vnímání partnera	Partner je viděn lepší, než je	Partner je viděn horší, než je
3. Snaha	Sejít se a shodnout se	Rozejít se a zdůraznit rozpory
4. Pojetí situace	Oba jsme na tom stejně	Já jsem na tom hůř než on
5. Motivace	Benevolence (chci své i tvé dobro)	Malevolence (chci jen své dobro, ale tobě nic dobrého nepřeji)
6. Vzájemný vztah	Přátelství	Nepřátelství
7. Interakce	Kontakty, rozhovor, dialog	Předstíraný nezájem a vyhýbání se kontaktu
8. Důvěra k druhému	Velká	Nepatrná (žádná)
9. Podezíravost	Neexistuje	Běžná
10. Pohotovost (k čemu)	Nabídnout ruku k pomoci	Kořistit z každé maličkosti
11. Co má hodnotu	Společný zisk	Jen vlastní zisk
12. Vzájemná informovanost	Dobrá	Špatná
13. Způsob sdělování	Otevřené dotazování a odpovídání	Sdílení předstírání
14. Záměr informování	Aby oba věděli vše, co potřebují vědět	Aby se soupeř nedozvěděl nic
15. Vidění problému	Oboustranné	Jednostranné
16. Vidění obtíží	Na obou stranách	Jen na vlastní straně
17. Oprávněnost požadavků je viděna	Na obou stranách	Jen na vlastní straně
18. Snaha rozsah konfliktu	Zmenšovat, tlumit	Zvětšovat, stupňovat
19. Snaha, vidět vlastní sílu	Spíše menší a podceňovat se	Jasně větší a přeceňovat se
20. Malý vlastní ústupek je	Nepodstatný	Nepřípustný (nesmí se

viděn jako		dovolit)
21. Malý ústupek druhé strany je viděn jako	Projev dobré vůle k řešení	Naše velké vítězství
22. Dělbá práce	Samozřejmá	Nepřichází v úvahu
23. Orientace	Altercentrická a nostcentrická, tj. na „ty“ a „my“	Egocentrická (výslovně soběstředná), jen na „jáů

Indikátory spolupráce a soupeření budou dále použity jako východisko dotazníku pro učitelky mateřských škol.

Pro vytváření a posilování sociálních norem ve směru spolupráce je dle Bedrnové (2007) nejdůležitější souhrn řady objektivních a subjektivních podmínek, zejména však *„...znalost věcných pracovních cílů a dílčích úkolů ze strany zaměstnanců a identifikace s nimi, dobré technické podmínky práce, dostatečná míra samostatnosti při práci, vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce, vyřazení konfliktních, pop., jinak problémových pracovníků, existence takových forem interakce a komunikace mezi pracovníky, které přispívají (nebrání) porozumění mezi nimi, připravenost a ochota pracovníků ke vzájemné pomoci, systematické formování vyvážené pracovní skupiny manažerem (hlediska demografických, kvalifikačních, osobnostních a ostatních znaků pracovníků) a personálních činností, péče manažera o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti.“* (Bedrnová, 2007, s. 23).

Spolupráce je v kontextu pedagogické práce ukotvena legislativně v § 3, odst. 1, písm. b) vyhl. č. 263/2007 ze dne 4. října 2007, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, neboť *„...v pracovní době pedagogičtí pracovníci vykonávají další práce související s přímou pedagogickou činností dohodnuté s pedagogickým pracovníkem, například ... spolupráce s ostatními pedagogickými pracovníky, s výchovným poradcem, se školním metodikem prevence...“* (vyhláška č. 263/2007 Sb., s. 1).

Spolupráci v týmu doporučuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, v kapitole 5.5 Řízení mateřské školy *„Při vedení zaměstnanců vytvářet ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojovat spolupracovníky do řízení mateřské školy..... Rozumně hodnotit práci podřízených, nezapomínat na jejich vhodnou motivaci, podporovat spolupráci, Vypracovávat školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy*

pedagogického týmu“ (RVP PV, 2005).

2.1 Spolupráce jako funkce mateřské školy

Pojem spolupráce vztahujeme v následujícím textu jak ke spolupráci mateřské školy s vnějšími subjekty, tak ke spolupráci uvnitř mateřské školy.

Za velice důležitou formu vnější spolupráce mateřské školy je považována spolupráce s rodinou dítěte. Rodinná výchova je základem, na kterém staví, vědomě pracuje s faktem, že způsob žití rodiny, kvalita vztahů v rodině a přístup k péči o dítě ovlivňuje celou osobnost dítěte. Mateřská škola se snaží na tento základ navazovat, vhodně ho doplňovat a rozvíjet. Dalšími partnery pro spolupráci jsou např. základní škola, pedagogicko-psychologická poradna, pediatr, zřizovatel, různé kulturní instituce, domy dětí a mládeže, občanská sdružení.

V rovině vnitřní spolupráce má pro vytváření pozitivních vzájemných vztahů nezbytných pro efektivní spolupráci největší vliv ředitelka školy, její osobnost, styl řízení, její schopnost vést pracovníky ke spolupráci při přípravě vlastní pedagogické činnosti i činností s dětmi. Ředitelka ovlivňuje též významnou měrou vytvoření příjemného klimatu školy, neboť již uvedený způsob vedení školy, zvolený komunikační styl ředitelky s pracovníky mateřské školy, jsou základem pro pozitivní pracovní klima a tím i východiskem pro spolupráci učitelů.

Spolupráce v mateřské škole ovlivňuje pedagogickou práci s dětmi. Všichni pedagogičtí pracovníci by se měli podílet na vypracování školního vzdělávacího programu.

2.2 Spolupráce dvojice učitelů v mateřské škole

Burkovičová (2013) vymezuje pro činnosti učitelů preprimárního vzdělávání soubor 43 činností. Spolupráce s učitelkou v kmenové třídě mateřské školy je dána jako „*Druh činnosti č. 37, vzájemná spolupráce, poradenská, metodická, konzultační a organizační činnost....*“ (Burkovičová, 2013, str. 153). Ačkoli má spolupráce učitelů pořadové číslo 37, nejde o řazení dle důležitosti pro pedagogický proces, neboť autorka veškeré činnosti sumarizuje dle vlastních kritérií. Spolupráce s učitelkou v kmenové třídě je autorkou vymezena jako základ pro kvalitní edukační práci nejen ve třídě. Projevuje se ve všech oblastech života školy a má vliv i na školní klima. Je velice důležité a nutné, aby učitelky

spolupracovaly ve prospěch potřeb každého dítěte ve třídě i ve třídě jako celku. Dále aby konzultovaly své poznatky z pozorování dětí při hře ve třídě i při ostatních aktivitách, společně se radily a podílely na diagnostice dítěte, na řešení všech typů problémů a na plánování jejich řešení. Dle Burkovičové (2013) se spolupráce učitelek se odráží i v administrativních činnostech, promítá se v myšlenkově jednotných edukačních záznamech, v reflexi a hodnocení výsledků práce s dětmi. V pedagogickém terénu se osvědčila i tzv. souběžná přímá vyučovací činnost obou učitelek na třídě, kdy obě učitelky jsou přítomny již v době didakticky zacílených činností po dopolední přesnídávce dětí a mají tak možnost spolupracovat nejen na plnění stanovených cílů, ale také se mohou dětem věnovat, tedy lépe realizovat individuální nebo individualizovaný přístup ke každému konkrétnímu dítěti.

Spolupráce učitelek v jedné třídě má vliv na celkové klima třídy i celé školy. Dobrá spolupráce učitelek je velice výrazně vnímána i jejich rodiči (Burkovičová, 2013).

Základ spolupracující dvojice učitelek se odvíjí od toho, jaké osobnosti učitelek spolu pracují, jak spolu vycházejí, co je spojuje. Podle Králové (2008) to může být například povaha, věk, odborná specializace, zaměření ale také třeba nadšení pro práci a zaujetí.

Lze tedy konstatovat, že učitelky spolupracující ve třídě spolu sdílejí fond pracovní doby tzv. překrýváním obvykle od dopoledních činností po dobu oběda. Spolupráce učitelek se projevuje v jednotném přístupu k dětem, především v reakcích na projevy dětí, jednotně měly by mít s dětmi dohodnutá pravidla, která by měla být dodržována, jedná se především o pravidla vedoucí ke vzájemnému respektu, respektovat společenská pravidla i ta, která zajišťují bezpečnost a pohodu ve třídě, zabraňují rušivému chování ve skupině. Učitelky by měly mít jednotně nejen stanovená pravidla směřující k dětem, ale i ta, která určují jakým způsobem budou participovat na psaných i nepsaných společných činnostech. Je důležité, aby se učitelky ve třídě domluvily na stanovených záměrech a cílech třídního vzdělávacího programu, který je základem vzájemné spolupráce. K dalším oblastem spolupráce patří schopnost učitelky komunikovat a hodnotit vlastní pedagogickou práci, schopnost reflektovat práci spolupracující učitelky a sebereflektovat činnost vlastní. Dobrou metodou pro rozvoj schopnosti reflexe a jejího přijímání jsou vzájemné hospitace spolupracujících učitelek i učitelek v týmu mateřské školy. Hospitace jsou prostředkem ke vzájemnému sjednocení, poznání přístupu k dětem, ověření metod a forem pedagogické práce.

Ochota učitelek spolupracovat by měla být předmětem zájmu ředitelky mateřské školy. Ředitelka by měla být učitelkám metodickou oporou především v oblasti souladu

školního vzdělávacího programu s třídním vzdělávacím programem i při vlastní vzdělávací činnosti.

Burkovičová (2013) upozorňuje na základě svého výzkumu i na problémy vve spolupráci učitelek, když uvádí, že spolupráci s učitelkou ve třídě jako velmi obtížnou hodnotí učitelky s délkou praxe nad 20 let. Tyto učitelky mají dle jejího názoru díky celoživotně utvářené profesionalitě jasnější, nebo zcela vyhraněnou představu o edukační činnosti s dítětem za účelem rozvoje jeho osobnosti. I proto může být např. dohoda o spolupráci s profesně mladší kolegyní méně snadná. Učitelky, které mají kratší profesní praxi, potřebují ke spolupráci se zkušenější kolegyní osobnostně dozrát a získat jisté sociální zkušenosti (Burkovičová, 2013, str. 154).

Budeme-li abstrahovat shora uvedená fakta, tvoří základní aspekty spolupráce učitelek mateřské školy, rozhovory o vzdělávacích procesech v celoškolním kontextu, tvorba třídního vzdělávacího programu v návaznosti na školní vzdělávací program, dále metodické, analytické a hodnotící činnosti, neformální setkávání, vzájemné hospitace, předávání zkušeností, vytváření pravidel, evaluační činnosti.

Učitelka mateřské školy spolupracuje na vertikální rovině s ředitelkou, zástupkyní ředitelky a případně vedoucí učitelkou, je-li mateřská škola rozmístěna na více pracovištích. Na horizontální rovině spolupracuje s druhou třídní učitelkou a učitelkami ostatních tříd.

Z empirického výsledku šetření autorky v pedagogickém terénu Liberce je zřejmé, že učitelky mateřských škol nejvíce spolupracují při tvorbě třídních vzdělávacích programů, spolupracují při plánování výchovně vzdělávací činnosti. Dále se zaměřují na spolupráci při mimoškolních akcích. Nejdůležitější formou spolupráce se jeví vzájemné doplňování souboru kompetencí učitelky mateřské školy, kdy spolupracující dvojice učitelek se vzájemně doplňují v odbornosti, na kterou zaměřené nejsou. Konkretizace těchto tvrzení je uvedena ve výzkumné části práce, viz. kapitola 8.

3 Organizační chování v organizaci

V současné praxi se všechny organizace, tedy i školy, zaměřují na podporu a rozvoj týmové spolupráce. Týmová spolupráce se na rozdíl od práce ve skupině jeví jako efektivnější. Tým charakterizuje důsledné zaměření na cíl a výsledek činnosti. Práce ve skupině se liší. Belbin (2014) vymezuje šest rozdílů mezi týmem a skupinou, zaměřuje se především na rozdíly ve velikosti, jiný je i výběr členů, vedení lidí, jejich vnímání a styl a v neposlední řadě i duch, který je v týmu charakterizován jako :*“dynamická interakce”*. (Belbin, 2014, st. 115). Podle Kolajové *„tým tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci...”*, (Kolajová, 2006, str. 12) pro tým je charakteristické společné vnímání identity, jsou v něm přijímány kolektivní normy a cíle, členové týmu si uvědomují jeden druhého. Jak tým, tak skupina se projevují tzv. organizačním chováním. Mezi základní pilíře organizačního chování v organizaci Halberštát (2005) bývá v odborné literatuře uváděno pět rovin, tj. jednotlivec v organizaci, interpersonální ovlivňování a skupinové chování, organizační struktura a popisy pracovních míst, organizační procesy a efektivita. Organizací rozumíme sdružení osob, jež se snaží dosáhnout určitého cíle, přičemž respektují daná pravidla pod řízením vedoucích autorit. Autor uvádí, že *„cílem úřadů, škol, nemocnic a dalších institucí je služba občanu (zákazníkovi)”* (Halberštát, 2005, str. 7). Pro potřeby této práce je nutné se blíže zamyslet nad pojmem malá skupina, jehož součástí je jednotlivec v organizaci. Malá skupina je nejbližším pojmem pro ústřední jednotku této práce, tedy spolupracující dvojici učitelek.

3.1 Pojem malá skupina

Jak uvádí (Halberštát, 2005, str. 63) *„V prvním přiblížení můžeme malou skupinu definovat jako dva a více lidí, kteří na sebe navzájem působí.”* Lidé v malé skupině si jeden druhého vzájemně uvědomují, cítí se být skutečně součástí skupiny. Malá skupina splňuje čtyři podmínky, je především sociálním fenoménem, je trvalejší a pevnější než běžný sociální vztah a je méně organizovaný než formální organizace, malá skupina dvou či tří osob je charakterizována vlastnostmi, které jsou pro ni typické a viditelně se mění ve skupinách větších – čtyř až pěti osob. Pokud dojde k navýšení počtu osob v malé skupině, členové si stanoví formální pravidla, ta se pak jeví jako formální organizace. Pro malou skupinu platí obvykle následující: členové skupiny sdílejí cíle, ty nemusí být stejné pro každého člena, ale

každý plní nějaký z cílů jako součást skupiny. Malá skupina vyvíjí pravidla, které slouží k usměrňování chování členů skupiny. Pokud existuje delší dobu, dochází ke vzniku struktury v níž má člen v podstatě stálou úlohu. Pokud skupina existuje delší čas, členové vytvářejí výhody pro sebe, ty jsou však zajímavé i pro členy jiných skupin, společně mohou podporovat určité záležitosti.

4 Personální činnosti

Personální činnosti představují součást personálního řízení v organizaci. Systém těchto činností komplexně pojatý uvádí řada autorů (Kocianová, 2010, Armstrong, 2007, Koubek, 2007). Výčet jednotlivých personálních činností, včetně jejich účelu přehledně uvádí Lhotková (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012).

Jednou z obtížných a zároveň zodpovědnou činností je výběr vhodného člověka do pracovního týmu.

Úkolem personální činnosti - výběru zaměstnanců - je posouzení vyhledaných vhodných uchazečů z pohledu vyhodnocení předpokladů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa, jedná se o rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější z hlediska stanovených požadavků a chování na daném místě. Jedná se o strategickou personální činnost, která ovlivňuje kvalitu pracovníků celé organizace. Jde o poměrně náročný proces, kterému je třeba, pro prevenci špatné volby, věnovat dostatečnou pozornost.

Jde o výběr člověka, se kterým jednotliví členové týmu budou trávit většinu pracovního dne, bude po něm vyžadováno vysoké pracovní nasazení, loajalita i schopnost reagovat na rychle se měnící změny podmínek (Vajner, 2007).

4.1 Proces výběru pracovníků

Jak již bylo uvedeno, výběr pracovníků je náročný proces. V literatuře např. Kocianová (2010) se objevují doporučené posloupnosti kroků, které směřují k rozhodnutí, který pracovník bude na nabízenou pracovní pozici vybrán. Autorka vyjmenovává kroky, které mohou posloužit při výběru pracovníků: nejdříve se zaměřuje na zkoumání dokumentů

uchazečů, pak nabízí první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru, dále následuje shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (zde se zaměřuje na testování způsobilosti, assessment centre či lékařské vyšetření), pak následuje výběrový rozhovor, po něm jsou zkoumány reference, následuje předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení případným spolupracovníkům, nastupuje rozhodnutí o přijetí pracovníka a celý proces je završen informováním uchazeče o přijetí. Tento koncept obsahuje i fázi předvýběru, která má za úkol posouzení vhodnosti uchazečů na základě porovnání s kritérii pracovního místa. Jedná se o jednu z možných variant průběhu výběrového procesu, jeho průběh se může lišit. Podoba výběrového procesu podle (Kociánová, 2010) *„závisí na mnoha okolnostech – na charakteru obsazované pracovní pozice a jejích specifikách, na disponibilních finančních prostředcích pro obsazení pozice, na specifických potřebách a zvyklotech organizace atd.“* (Kociánová, 2010, st. 95)

4.2 Kritéria výběru pracovníků

Hlavním úkolem výběru pracovníků je porovnání kompetencí uchazeče s nároky obsazované pracovní pozice a posouzení vhodnosti kandidáta. (Kociánová 2010) *„K tomu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, které budou ke zjišťování úspěšnosti výkonu využity.“* (Kociánová, 2010, str. 96)

Amstrong (2007) uvádí sedmibodový model, jenž je považován za tradiční. Model se zaměřuje v prvním plánu na fyzické vlastnosti, které zahrnují zejména zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu. Dále vymezuje kritéria zaměřená na vědomosti a dovednosti v této kategorii nalezneme vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti. V další kategorii vymezuje všeobecnou inteligenci, tu chápe jako základní intelektové schopnosti, další kategorii představují zvláštní schopnosti, tu blíže charakterizuje pomocí pojmů jako mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel kritéria zahrnující zájmy blíže specifikuje jako praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké, v šesté kategorii předkládá dispozice, především pak přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe a do poslední, sedmé, zahrnul okolnosti, tedy soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny. Poněkud jednodušší se jeví pětistupňový model, který se od sedmistupňového liší větším důrazem na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Zaměřuje se na pět kategorií. V první vymezuje vliv na ostatní, ten blíže vymezuje podkategoriemi tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby. Ve druhé kategorii

můžeme nalézt získanou kvalifikaci, kam patří vzdělání, odborný výcvik a pracovní zkušenosti. Třetí kategorie je vymezena vrozenými schopnostmi, kterou autor pojímá jako přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit. Ve čtvrté kategorii autor představuje motivaci. Jejími indikátory jsou osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování. Model uzavírá pojem emocionální ustrojení, to autor vymezuje jako citovou stabilitu, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Podle Lhotkové „*Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce....*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 62) Pro výběr nejvhodnějšího uchazeče pak často rozhodují všechny jmenované požadavky, tedy nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky. Zaměstnavatel kritéria sestavuje podle vlastních potřeb, to mohou být například dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti a dále dle požadavků zvláštních právních předpisů (způsobilost s právním úkonům, právní bezúhonnost a také zdravotní způsobilost). Autorka se také zabývá hlediskem úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci. Předpokladem pro dlouhodobé a úspěšné působení v organizaci je důležité prokázání nezbytné způsobilosti pro výkon práce i velice potřebného rozvojového potenciálu pro odborný růst i postup v organizaci.

V současné praxi se výběru pracovníků využívá „*přístup založený na kompetencích – schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) pracovníka pro určitou pracovní pozici.*“ (Kocianová 2010, st. 96). Výběr pracovníků založený na kompetencích vede k poznání o vhodnosti výběru metody výběru, která poskytne pravděpodobně užitečné informace.

Kocianová (2010) se ve své práci zmiňuje o diskutovaném problému v personální práci a tím je platnost a spolehlivost prediktorů úspěšného výkonu a na nich založených metodách výběru zaměstnanců. Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) v Kocianová (2010) předkládají tři druhy charakteristik, na nichž závisí pracovní výkon. Uvádí, že pokud tento výkon přesně odráží stupeň míry prediktorů, je od prediktorů očekávaná vyšší validita. Tyto kategorie jsou vyjmenovány jako charakteristiky univerzální, jež v sobě zahrnují charakteristiky vyžadované každou prací, další jsou vázány na určité povolání, jedná se o charakteristiky vyžadované určitou prací, autoři vymezují i vztahové, tedy charakteristiky potřebné pro vytvoření vztahů ve specifických zaměřeních.

Jak uvádí Hroník (v Šikýř, Borovec, Lhotková 2012) mezi metody výběru zaměstnanců může být zařazen i výběr na základě kompetenčního modelu, ten pak obsahuje

jednotlivé kompetence vybrané ze všech možných a následně uspořádaných podle nějakého klíče. Tyto kompetence bývají zpravidla rozdělené do širších oblastí a pak se dále konkretizují do podoblastí.

5 Kompetence a kompetenční modely

Kompetence jsou součástí kompetenčních modelů. Jedná se o kompetence, které jsou potřebné pro dané pracovní místo. Pracovník je musí mít, aby byl schopen naplňovat cíle organizace (Lhotková in Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 34). V odborné literatuře jsou kompetence seskupovány do různých kompetenčních modelů. Ve školním prostředí hovoříme o kompetenčním modelu ředitele školy či jeho zástupce, které jsou odlišné od kompetenčního modelu učitele, na něhož školské prostředí klade ve vztahu k jeho pracovnímu místu jiné požadavky.

5.1 Vymezení pojmu

Pojem kompetence je termín, který je v současné době velice používaný, nahrazuje původní česká označení, jako je znalost, vědomost, dovednost. Obsahuje v sobě dva základní významy: kompetenci jako termín tradičně označující pravomoc a nově častěji pojmenovávající znalost či dovednost. Tento termín v sobě obsahuje i širší obsah, kromě znalosti a dovednosti i další složky, například zkušenosti. Jak uvádí Plamínek v (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 23): *„Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojím smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat.“* Jde tedy o dvě roviny termínu kompetence: kompetence od jiného (příslušnost, pravomoc, odpovědnost) a kompetence od sebe (způsobilost, schopnost, dovednost).

5.2 Kompetenční modely

Podle hierarchického modelu struktury kompetence jsou základem rozumové a duševní schopnosti člověka a jeho motivace. Dalším stupněm jsou dovednosti, znalosti a zkušenosti a vrchol pomyslné pyramidy je chování, tedy jak se kompetence projevuje. Hroník (v Lhotková, Trojan a Kitzberger, 2012, str. 34) uvádí: „*Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče*“. Jde o kompetence, které jsou specifické pro dané pracovní místo, kompetence, jejichž naplňování je v souladu s cíli organizace. Mezi výhodami zavedení kompetenčního modelu (Hroník, 2006), uvádí i „*poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení*.“ (Hroník, 2006, str. 30).

V pedagogických vědách se můžeme setkat s pojmem standardy, termín kompetence používá ve svých pracích docentka Vašutová. Ta předkládá kompetenční model učitele, který obsahuje následující složky: oborově předmětová, didaktická a psychodidaktická, obecně pedagogická, diagnostická a intervenční, sociální, psychosociální a komunikativní, manažerská a normativní, profesně a osobně kultivující a ostatní (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012).

V roce 2009 proběhla pod záštitou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy diskuze o standardech učitele s názvem Profesní standard kvalit učitele. Odborníci z řad pedagogů k diskuzi předložili tři základní oblasti kompetencí: výuku jako proces vyučování a učení, širší kontext výuky a profesní rozvoj učitele. Odezva veřejnosti však byla malá a diskuze byla zastavena bez oficiálního výsledku.

Lhotková (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012 str. 36) zmiňuje důvody pro vytvoření kompetenčního modelu: „*výběr pracovníků a jejich hodnocení, které jsou podkladem pro vzdělávání, rozvoj i odměňování. Kvalitní kompetenční model umožňuje hodnocení nejen výkonu, ale i chování, důležitého zvláště pro práci s lidmi*.“ Kompetenční model lze upravit tak, aby zajistil větší objektivitu, širší pohled na pracovníka, jednotlivým kompetencím lze přiřadit důležitost. Kompetenční model může mít široké využití, vždy je třeba zvážit, k jakému cíli volbou kompetenčního modelu směřujeme. Nejedná se o univerzální model, není využitelný pro všechny příležitosti, je využitelný s ohledem na cíl, tedy k čemu práce s kompetenčním modelem směřuje a přizpůsobení kontextu.

5.3 Kompetenční model ředitele školy

Kompetenční model ředitele školy je *“strukturován do šesti základních oblastí”* (Trojan v Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, str. 56). Tyto oblasti jsou dále podrobně popsány tvz. pozorovatelným chováním. Jedná se o kompetence lídrové, manažerské, odborné, osobnostní, sociální a řízení a hodnocení edukačního procesu. Manažerské, sociální, a odborné kompetence jsou stěžejními kompetencemi ředitele z níž vychází výzkumná část této práce. Na tyto kompetence jsem se zaměřila v souvislosti s personálním výběrem učitelky do spolupracující dvojice .

5.4 Kompetenční model učitele mateřské školy

V pedagogickém prostředí se můžeme setkat s termínem profesní kompetence. Existuje celá řada modelů kvalitního učitele, k základním přístupům patří behavioristický a holistický. Příkladem modelu profesních kompetencí může být pojetí Švecova (1999). Ten vytyčuje kompetenční model prostřednictvím tří skupin kompetencí, které vyznačují oblasti rozvoje osobnosti učitele:

- kompetence k vyučování a výchově (psychopedagogická, komunikativní a diagnostická kompetence)
- kompetence osobnostní, podmiňující úspěšné pedagogické působení (zahrnující odpovědnost za rozhodnutí i za důsledky jeho realizace, tvořivost, flexibilitu, empatii)
- kompetence rozvíjející (adaptivní, informační, výzkumná, sebereflexivní a autoregulační kompetence)

Nezvalová (2003) vymezuje kompetence následujícím způsobem a uvádí, že tento model je využitelný pro učitele všech stupňů škol:

- kompetence řídicí (plánovat výuku, realizovat výuku, monitorovat a hodnotit výuku)
- kompetence sebeřídicí (rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality vlastní práce, podílet se na týmové práci)
- kompetence odborné (ovládat předměty své aprobace, disponovat potřebnými znalostmi z daného oboru, vytvářet hodnotový systém).

V mateřské škole je možné využít některý z předložených modelů, popřípadě si vytvořit svůj vlastní, který vychází z filosofie dané mateřské školy. Pro praxi mateřských škol je vhodné použít kompetenční model učitele mateřské školy, tak jak ho předkládá Syslová, (2013, str. 33,34). Ten vychází z pojetí pedagogických znalostí, z komplexního pohledu na práci učitele, která je vnímána jako provázanost různých aspektů a dimenzí, které jsou mnohdy obtížně pozorovatelné a hodnotitelné a je v souladu s pojetím Spilkové (1996). Spilková vysvětluje cestu k získání učitelské způsobilosti v rámci pregraduální přípravy, která je popsána čtyřmi kroky. Jako první uvádí kultivaci sociální kompetence, jejímž cílem je „celkové „zcitlivění“ v oblasti sociálních vztahů, rozvoj dovedností rozumějící a srozumitelné komunikace, empatie, tolerance, kooperace apod.“ (Spilková 1999, s. 142).

Syslová vymezuje kompetenční model, který popisuje kvalitu vzdělávací práce učitele mateřské školy i činností souvisejících. Vysvětluje, že model primárně sloužil pro komparaci s výsledky výzkumného šetření v oblasti sebehodnocení a hodnocení učitelů mateřských škol, byl však vytvořen s cílem na normativní požadavky na profesionalitu učitele. „*Přesto se může stát inspirací pro vytvoření vlastních hodnotících systémů a kritérií v mateřských školách.*“ (Syslová 2013, str. 32)

Model kompetencí učitele mateřské školy

1. Řízení vzdělávacího procesu	
Plánování je cílené s důrazem na rozvoj kompetencí dítěte. Východiskem plánování je znalost skupiny a situací, ve kterých se děti nacházejí. Volba metod a obsahu vzdělávání (činností) je v souladu s cíly a složením třídy. Vzdělávání dětí je individualizováno na základě znalosti dětí a jejich rodinného zázemí, tak aby dosahoval maxima svých možností. Dětem jsou nabízeny různé typy činností na základě jejich zájmu, schopností a možností. Děti jsou podporovány v samostatnosti.	
Ukazatele kvality	
Vzdělávání ve třídě vychází z prožitkového učení (má všechny znaky). Výrazněji převládá využívání aktivizujících metod. Děti jsou během dne „ponořené“ jak do spontánních, tak řízených činností. Oba typy činností „běží“ vedle sebe. Ze záznamů o dětech je patrné, v čem jsou dobré, v čem mají problémy a jak rozvinuté jsou jejich kompetence.	Prokazatelné : v plánech tematických částí v pozorování v záznamech o dětech
2. Komunikace a organizace vzdělávacího procesu	
Efektivní komunikace s dětmi, rodiči, kolegyněmi. Vytváření příznivého, otevřeného a bezpečného klimatu. Tvořivý a konstruktivně kritický postoj k inovacím. Týmová práce a spolupráce. Vytváření prostoru pro vzájemnou spolupráci dětí a učení se od sebe navzájem. Výběr organizačních forem vzhledem k cílům a složení třídy. Pravidelná a smysluplná setkávání s rodiči. Pravidelná a promyšleně vedená dokumentace.	

Ukazatele kvality	
<p>Učitelka :</p> <p>povzbuzuje děti, aby řikaly své názory klade otevřené otázky a čeká na odpověď povzbuzuje děti, aby se ptaly při hovoru s dítětem snižuje polohu podněcuje děti, aby spolu hovořily konstruktivně připomínkuje a aktivně se účastní rozhovorů na pedagogických radách k udržení kázně využívá pravidla soužití, která byla vytvořena společně s dětmi dává dětem zpětnou vazbu o jejich pokrocích a chování informace o dětech od rodičů a jejich názory přijímá bez kritiky řízené činnosti jsou realizovány především individuálně a skupinově prostředí ve třídě umožňuje dětem vybírat si hry i herní kouty samy (jsou na dosah, odpovídají zájmům dětí, poskytují možnost realizovat se) vítá přítomnost rodičů ve třídě a jejich spolupodílení se na plánování rozvoje dítěte poskytuje rodičům odborné informace o pokrocích jejich dětí.</p>	<p>Prokazatelné v pozorování v pedagogických radách ve viditelnosti pravidel soužití ve třídě v analýze dokumentů v záznamech o schůzkách s rodiči</p>
3. Sebereflexe a vlastní rozvoj	
<p>Reflexe a následné zdokonalování vzdělávací práce. Převzetí odpovědnosti za výsledky dětí. Vytvoření reálné představy o svých kompetencích, o svých silných a slabých stránkách. Rozvíjení sebe samé.</p>	
Ukazatele kvality	
<p>Učitelka :</p> <p>Pravidelně vyhodnocuje svou práci, své přístupy k dětem, metody a formy práce upravuje na základě hodnocení, efektivitu svých postupů si vyhodnocuje různými metodami a nástroji, využívá vzájemného hodnocení s kolegy, s kolegy, má svůj plán profesního růstu, orientuje se v odborné literatuře, sleduje poznatky a výsledky výzkumu v oblasti pedagogiky a psychologie, zúčastňuje se dalšího vzdělávání, ze špatných výsledků vzdělávání neobviňuje děti či rodiče</p>	<p>Prokazatelné : v seberefektivních nástrojích (deník, videonahrávky, dotazník apod.) v pozorování v záznamech z hospitací v záznamech z pedagogických rad v rozhovorech</p>

Zdroj: Syslová, Z. Hodnocení průběhu vzdělávání jako jedna z oblastí vlastního hodnocení mateřské školy. Disertační práce. Praha: PdF UK, 2010

6 Metody výběru pracovníků

Mezi metody výběru zaměstnanců podle Lhotková (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012) patří „*hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre a zkoumání referencí*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, str. 63). V literatuře lze nalézt i členění, v němž má poměrně velkou úlohu analýza dokumentů, především pak práce s

motivačním dopisem, firemním a osobním dotazníkem, ústními či písemnými referencemi, pracovním posudkem a lékařským vyšetřením (srov. Kocianová, 2010).

6.1 Hodnocení životopisu

Podle Lhotková (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012) se jedná o základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, je vhodná jak pro předběžný výběr uchazečů o pracovní pozici, tak i pro nejvhodnějšího kandidáta pro obsazení nabízené pozice. Stejně jako u ostatních metod výběru i hodnocením životopisu lze posoudit, zda potenciální uchazeči jsou vhodnými kandidáty a splňují předpoklady vzhledem k obsazované pracovní pozici. Hodnocení životopisu je často podkladem na výběrový pohovor.

6.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je (Kocianová, 2010) označován za : „ *velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků.* “. (Kocianová, 2010, st. 101). Tato metoda je podle Lhotková (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012) „ *považována za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců.* “. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, st. 64.) Jedná se o osobní setkání odpovědných zástupců zaměstnavatele s vhodnými uchazeči. Autoři uvádí, že smyslem výběrového pohovoru je ověřit a doplnit informace o uchazečích, dále posoudit způsobilost zájemců o pracovní pozici, chování a jejich motivaci, předat uchazečům informace o podmínkách práce a zaměstnání a v neposlední řadě zjistit představu uchazečů o podmínkách obsazované pracovní pozice.

Obvykle bývá využíván takzvaný strukturovaný výběrový pohovor. Otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na jejich kladení jsou předem připravené a naplánované, otázky jsou postupně předkládány všem uchazečům o pracovní pozici. Odpovědi jsou hodnoceny na základě modelových odpovědí. V praxi lze použít i takzvaný nestrukturovaný výběrový pohovor, který má rámcově vymezen pouze hlavní cíl výběrového pohovoru. Na rozdíl od strukturovaného výběrového pohovoru se vede bez zvláštní přípravy.

Základním východiskem výběrového pohovoru je dokonalá příprava. Příprava zahrnuje analýzu popisu pracovního místa, kvalifikační profil a schopnosti požadované pro výkon pracovní pozice.

Průběh výběrového pohovoru je zahájen úvodem, po úvodní části je představen zaměstnavatel a uchazeči jsou předány informace o profilu pracovního místa a požadavky na pracovníka. Další prostor výběrového pohovoru je věnován představení a prokázání schopností uchazeče, v této části bývá uchazeč často vyzván k vlastní prezentaci. Před závěrečnou částí prostřednictvím otázek a odpovědí naplňujeme účel výběrového pohovoru, ověřujeme a doplňujeme údaje o uchazeči, posuzujeme jeho pracovní způsobilost, zjišťujeme představu zájemce o nabízené pracovní pozici. V této fázi odpovídáme na dotazy uchazeče tak, aby získal dostatek informací pro vlastní rozhodování. V závěru domlouváme s uchazečem další postup, dohodneme se na způsobu informování o výsledku výběrového pohovoru, poděkujeme a rozloučíme se.

Pro výběrový pohovor volíme reprezentativní prostor organizace, uchazeči o nabízenou pozici umožníme prohlídku pracoviště. Časová dotace výběrového pohovoru je zpravidla v délce 30 – 60 minut.

Nedílnou součástí výběrového pohovoru je také příprava hodnotitelů, osob, které jsou kompetentní k vedení výběrových pohovorů. Hodnotitelé by měli respektovat fakt, že svým chováním prezentují kulturu organizace.

6.3 Testování uchazečů o zaměstnání

Testování uchazečů o zaměstnání je další z výběrových metod. Jedná se o: 1. testy inteligence, 2. testy osobnosti a za 3. o testy schopnosti.

Testy inteligence jsou nástrojem pro prozkoumání a posuzování duševních schopností uchazečů, podle Lhotkové *“odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů.”* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 68) Testy osobnosti dávají hodnotitelům možnost prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů, které jsou pro výkon požadované práce nezbytné. Testování probíhá nejčastěji formou dotazníku. Testy schopností umožňují prozkoumání a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazeče o nabízenou pracovní pozici z pohledu požadavků na výkon požadované práce. Uchazeč dostane za úkol

zpracovat modelovou situaci, což je způsob, jakým probíhá testování. Autorka nás seznamuje se skutečností, že „u pedagogických pracovníků se v poslední době stále častěji používá jako jedna z metod výběru ukázková hodina...“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012. st. 68).

6.4 Assessment Centre

(Kociánová, 2010) uvádí, že Assessment Centre „tvoří soubor metod, umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů.“ (Kociánová, 2010, str. 117). Hroník se zmiňuje o tom, že metodu assessment Centre lze „charakterizovat jako multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením.“ (Hroník, 2006. st. 63). Hroník také vyjmenovává charakteristické rysy metody Assessment Centre, především fakt, že personální rozhodnutí je řešeno až po skončení užití metody při výběru zaměstnance, dále vidí těžiště srovnávání ve srovnávání interindividuálním a načasování zpětné vazby je zaměřeno až po skončení Assessment Centre.

7 Metodologie výzkumu

V empirické části výzkumu jsem se zaměřila na deskriptivní výzkumný problém. Dosavadní řešerše ukázaly, že výzkumný problém nebyl doposud teoreticky uchopen a bude se tedy jednat o oblast základního výzkumu sledovaného problému. Stanovila jsem si jednotlivé cíle výzkumu a vytyčila základní výzkumnou otázku. V souladu s výzkumnou otázkou jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu a její design - rozhovor. Objektem výzkumu jsou dva základní soubory (s nimiž máme pracovní zkušenost) a to na soubor 1: ředitelky mateřských škol a na soubor 2: učitelky mateřských škol. Výběr vzorku je stanoven regionálně, jedná se o záměrný výběr (dvě ředitelky mateřské školy s více než 15 pedagogickými pracovníky. Dvě ředitelky mateřské školy s méně než 10 pedagogickými pracovníky. Soubor 1 tedy uvažuje s 4 respondenty. Soubor 2 zvažuje s 50 respondenty, kteří pocházejí ze záměrně vybraných mateřských škol souboru 1. Výběr vyplněných dotazníků bude proveden osobně. Ředitelky škol byly osloveny nejprve telefonicky s žádostí o osobní setkání, následně e-mailem se stručným popisem výzkumného projektu. Následovalo osobní

setkání, při němž došlo k podrobnému vysvětlení výzkumného problému. Následovala setkání s ředitelkami mateřských škol, strukturovaný rozhovor. Výsledkem analýzy je komparace dat dvou skupin respondentů, ředitelek a učitelek, ve vybraném vzorku mateřských škol městského typu a posouzení korelace dat získaných od skupiny ředitelek a skupiny učitelek mateřských škol.

7.1 Cíl výzkumu

Výzkumným projektem jsem řešila naplnění cílů intelektuálních, praktických i personálních, jak je rozděluji ve své publikaci autoři Švaříček a Šed'ová (2007). Z pohledu naplňování intelektuálního cíle se domnívám, že zkoumání problému stanovení kritérií výběru dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřských škol přispěje k rozšíření odborného poznání v této oblasti, protože zkoumaný jev existuje, ale není dosud teoreticky uchopen. Praktickým cílem je ověření nástroje pro výběr spolupracujících dvojic, evaluace stávajících dvojic spolupracujících učitelek ve vybraném vzorku škol, zvýšení výkonnosti a motivace spolupracujících učitelek při potvrzení správnosti výběru, dále motivace ředitelky k inovaci nebo změně dvojice spolupracujících učitelek s cílem zvýšení efektivity vzdělávacího procesu a v neposlední řadě může výzkum přispět ke zvýšení autority a respektu ředitelky jako vedoucího pracovníka, leadera školy i vykonavatele pedagogické práce.

7.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Výzkumný problém se zaměří na 1) znalost ředitelek mateřských škol o problematice sestavování dvojice spolupracujících učitelek, 2) na existující kritéria ředitelek, která uplatňuje při výběru spolupracujících dvojic učitelek, 3) popis různých typů spolupracujících dvojic učitelek, 4) na ověření zjištěných kritérií u dvou skupin respondentů: ředitelek a učitelek.

7.3 Proměnné, ověřovaná tvrzení

Nezávisle proměnnou představuje v bakalářské práci míra využití kritérií pro výběr spolupracujících učitelek ze strany ředitelky, tato nezávisle proměnná je dichotomickou kategoriální proměnnou (používá- nepoužívá). Závisle proměnnou je hodnocení funkčnosti spolupracující dvojice ze strany učitelek. I tato proměnná je chápána jako kategoriální (plně funkční-spíše funkční -spíše nefunkční -nefunkční).

Tvrzení 1: Ředitelka mateřské školy používá při sestavování dvojice spolupracujících učitelek předem stanovená kritéria.

Tvrzení 2: Učitelky mateřských škol neznají kritéria výběru spolupracujících dvojic učitelek pro třídu mateřské školy obecně a kritéria výběru spolupracujících dvojic učitelek pro třídu mateřské školy používaná ředitelkou.

Tvrzení 3: Učitelka nespolupracuje s ředitelkou při výběru spolupracující učitelky.

7.4 Výzkumný vzorek

Bakalářská práce se zaměří na dva základní soubory (s nimiž máme profesní zkušenost, na soubor 1: ředitelky mateřských škol a na soubor 2: učitelky mateřských škol. Výběr vzorku je stanoven regionálně, jedná se o záměrný výběr (dvě ředitelky mateřské školy s více než 16 pedagogickými pracovníky, dvě ředitelky mateřské školy s méně než 10 pedagogickými pracovníky). Soubor 1 tedy uvažuje s 4 respondenty. Soubor 2 uvažuje s předpokládaným počtem 50 respondentů, kteří pocházejí ze záměrně vybraných mateřských škol souboru 1, neboť vybrané mateřské školy představují nejfrekventovanější model mateřských škol v Liberci. Soubory byly dále strukturovány: Mateřská škola s označením A1, ředitelka s 19 letou praxí, 4 roky ve funkci. Mateřská škola s označením A 2, ředitelka s 30 lety praxe, 5 let ve funkci, Mateřská škola s označením B 1, ředitelka s 23 lety praxe, 5 let ve funkci ředitelky. Mateřská škola s označením B 2, ředitelka s 22 letou praxí, 5 let ve funkci ředitelky. Z důvodu předpokládané vyšší návratnosti byl výběr vyplněných dotazníků proveden osobně.

7.5 Výzkumné metody

Pro řešení výzkumného problému jsem zvolila empirický výzkum. Byly použity výzkumné metody rozhovoru s ředitelkou školy a tištěného dotazníku pro učitelky. Zvolené metody odpovídají vybranému vzorku respondentů. „*Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 159). Zvolila jsem dotazování formou strukturovaných rozhovorů. Sběr dat metodou rozhovorů probíhal na vybraných vzorcích škol, kde se nejdříve uskutečnil rozhovor s ředitelkou školy a pak byly rozdány dotazníky učitelkám dané školy. Zvolené metody korespondují se základními cíli výzkumu, vedly od postupného seznámení se sledovanou problematikou, přes zjišťování kritérií pro výběr učitelky obecně ke kritériím výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek na třídu mateřské školy v obou souborech. Následně byla provedena komparace obou souborů. Zjišťování dat probíhalo pro každou mateřskou školu zvlášť.

7.5.1 Rozhovor

Před samotným započítím sběru metodou rozhovoru předcházelo pilotní ověření otázek a jejich konzultace s ředitelkou jedné mateřské školy. Ta byla požádána, aby okomentovala uvedené otázky, vysvětlila, jak jim rozumí a sdělila, zda jsou, podle ní, relevantní ve vztahu k předmětu výzkumu. Připomínky k otázkám strukturovaného rozhovoru byly zohledněny při jeho úpravách. Otázky pro rozhovor se souborem 1 byly předem stanoveny a byly shodné pro všechny respondenty.

V rozhovoru byly zastoupeny různé typy otázek. Otázky jednorázové, které měly za cíl uvést rozhovor a navodit vztah mezi tazatelem a respondentem a nebyly rozhodující pro sběr dat k tématu, dále otázky základní, směřující k jednotlivým tématům, a otázky zkoumavé, které měly za cíl přimět respondenta podrobněji rozvést odpovědi.

Při jejich přípravě jsem se opírala o teoretické poznatky (Švaříček, Šedřová, 2007) a vytvořila jsem si schéma základních témat, která vycházejí z hlavní výzkumných otázek. Ke každému tématu jsem zvolila několik vhodných strukturovaných. Otázky použité v rozhovorech jsou uvedeny v příloze č. 2. bakalářské práce.

7.5.2 Autorský dotazník

Rozhodla jsem se pro vypracování vlastního dotazníku. Jedná se o dotazník, který obsahuje uzavřené, polootevřené a škálované otázky. Dotazník byl určen pouze učitelkám mateřských škol. Škálování odpovědí bylo zvoleno s ohledem ke zjišťování převažující tendence v dané mateřské škole (ano, spíše ano, spíše ne, ne). S výjimkou otázek 1 a 2. Dotazník měl širší záběr zjišťování. V první části se týkal demografických údajů. Nepředpokládala jsem, že v mateřské škole bude zaměstnán muž, tato otázka byla uvedena z antidiskriminačních důvodů. Volba věku souvisí s předpokládanou zaměstnaností začátečníka, zkušeného pedagoga s případným přerušením z důvodu čerpání mateřské dovolené a zkušeného pracovníka (lze předpokládat, že je po čerpání mateřské dovolené). Otázka 1. 3. vypovídá o erudovanosti a o složení konkrétní dvojice spolupracujících učitelek s ohledem na další odpovědi respondentky. Dále byla zjišťována celková pracovní spokojenost, předpokládala jsem, že pracovní spokojenost má vliv na kvalitu a rozsah spolupráce. Další část dotazníku se týkala spolupráce ve třídě mateřské školy v čase provádění výzkumného šetření. Hledala jsem vztah odpovědí k pracovním činnostem, které zahrnují práci s dětmi, dokumentací a uplatněním specifických dovedností, komunikaci a vzájemné důvěře, k řešení problému a konfliktu. Poslední část dotazníku byla zaměřena na problematiku personálního výběru zaměstnanců. Odpovědi měly vest k potvrzení či vyvrácení předpokladu, že znalost kritérií vypovídá o míře informovanosti zaměstnance ve vztahu k personálním činnostem ředitelky. V otázce 4. 2. měla zjištěná data ukázat, zda ředitelka považuje za důležitou znalost kritérií výběru pedagogickými pracovníky při výběru do spolupracující dvojice. V následující otázce jsem ověřovala, zda ředitelka, z pohledu učitelek, považuje spolupráci s konkrétní učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou. Poslední otázka dala prostor osobní reflexi učitelky, ve vztahu k řízení školy a personálním činnostem ředitelky, jedná se o zjištění zohlednění názoru učitelky při volbě nejbližšího spolupracovníka. Dotazníky byly distribuovány v tištěné podobě.

7.5.3 Etická kritéria výzkumu

Při výzkumu byly dodržovány zásady etického jednání. Účastníci výzkumu byli požádáni o informovaný souhlas s výzkumem, obeznámeni s okolnostmi výzkumu a

ubezpečení o anonymitě výzkumu. Respondentům bylo zajištěno soukromí v průběhu rozhovoru, všechny rozhovory se uskutečnily v prostředí kanceláře školy na základě předchozí domluvy. Dotazování probíhalo bez účasti dalších osob.

7.6 Záznam dat a jejich zpracování

Získaná data byla v prvním kroku zpracována do databáze s numerickými kódy. Neúplná data byla označena zvláštním numerickým kódem. Byl vyčíslen vzájemný poměr úplných a neúplných dat. Na základě databáze byly sestaveny tabulky. Následně byla získaná data interpretována. V práci jsem zpracovávala data získaná rozhovorem. Použila jsem doslovnou transkripci, to znamená, že jsem v písemné podobě zachytila veškerou promluvu mezi tazatelem a respondentem. Tento proces byl velmi časově náročný, ale umožnil mi zachovat všechny informace získané od respondentů. Získala jsem několik stran textů, které byly dále zpracovávány technikou otevřeného kódování. Podle autorů Švaříček, Šed'ová je při otevřeném kódování text jako sekvence rozbit na jednotky, kterým je přidělen kód, s těmito kódy představujícími fragmenty textu se dále pracuje. V textu jsem zdůrazňovala důležitá místa podtrháváním, přiřazovala jim stanovenou kategorii – kritéria výběru, opatřovala určitá místa komentářem a srovnávala jednotlivá místa textu. Kategorie nalezené v textu jsou uvedeny v přílohách č. 3-6.

7.7 Analýza dat

„...jednotlivé metody sběru dat je možné – s jistými modifikacemi – použít jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumném plánu.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007). Dle uvedených autorů představuje každá studie originální analytický a interpretativní přístup. Jediným společným znakem je pohled na případ jako integrovaný systém. Při zpracování dat používám realistický přístup (Silverman, 2005 v Švaříček, Šed'ová, 2007). Prezentovaný způsobem je způsobem realistickým, výpovědi respondentů se považují za určité vnější skutečnosti nebo vnitřní zkušenosti. S tímto pohledem jsou analyzována a interpretována získaná data v empirickém výzkumu obou zvolených souborů. V první řadě byla analýza

vedena hledáním odpovědí na položené výzkumné otázky. Výsledkem analýzy dat jsou výzkumné zprávy jednotlivých škol.

7.8 Metody vyhodnocování a interpretace dat

Interpretace dat je doplňována plnými citacemi rozhovorů. S organizováním dat jsem začala již ve fázi sběru dat, protože se dalo předpokládat, že některá zjištění povedou k novým zdrojům dat.

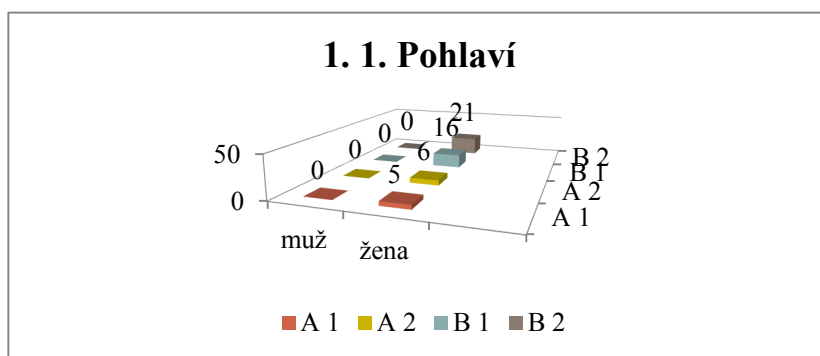
8 Prezentace údajů a interpretace

Veškerá analyzovaná data jsou chápána jako soubor o rozsahu 100%, dílčí údaje pak tvoří procentní podíl z tohoto souboru.

8.1 Dotazník

8.1.1 Demografické údaje

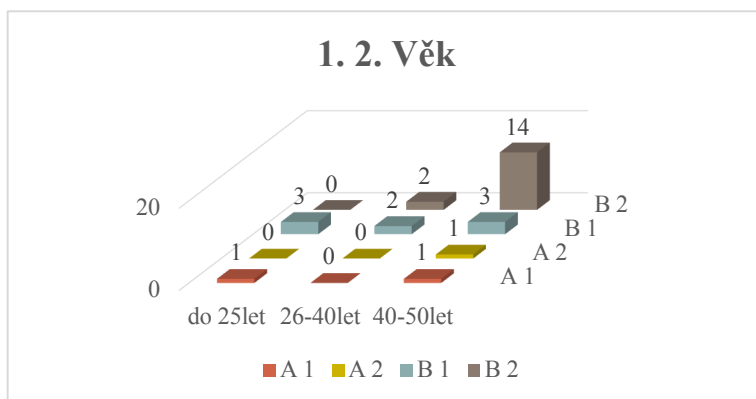
8.1.1.1 Pohlaví



Komentář:

V obou souborech bylo ověřeno, že poměr učitelek mateřských škol tvoří 99% všech pedagogických zaměstnanců preprimárního stupně, jak byl zkoumán na příkladu mateřských škol Libereckého kraje, jak je uvedeno v úvodní části této práce na str. 7.

8.1.1.2 Věk



Komentář:

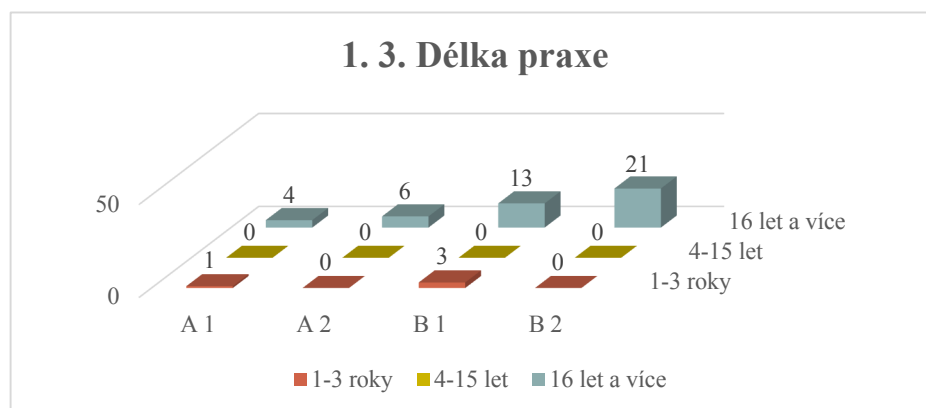
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat tvoří pedagogický kolektiv 20% učitelek ve věkové skupině do 25 let a 20% ve věkové skupině 40-50 let. Do věkových kategorií byly vřazeny 2 z celkového počtu 5 respondentek. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 3.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat tvoří pedagogický kolektiv 17% učitelek ve věkové skupině 40-50 let. Do věkových kategorií byla vřazena 1 z celkového počtu 6 respondentek. Vzhledem k minimálnímu počtu dat nelze provést korelaci výpovědi učitelek a ředitelky. Výpověď ředitelky je uvedena v otázce č. 1, rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 4.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat tvoří pedagogický kolektiv 37,5% učitelek ve věkové skupině do 25 let, 25% učitelek ve věkové skupině od 26-40 let a 37,5% učitelek ve věkové kategorii 40-50 let. Do věkových kategorií bylo vřazeno 8 z celkového počtu 16 respondentek. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 5.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat tvoří pedagogický kolektiv 0% učitelek ve věkové skupině do 25 let, 12,5% učitelek ve věkové skupině od 26-40 let a 87,5% učitelek ve věkové kategorii 40-50 let. Do věkových kategorií bylo vřazeno 16 z celkového počtu 21 respondentek. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 6.

8.1.1.3 Délka praxe



Komentář:

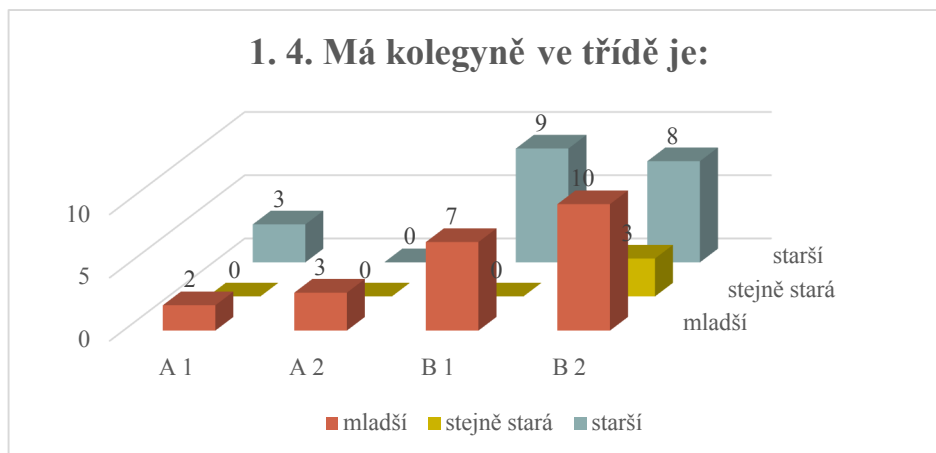
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat pedagogický kolektiv tvoří 20% učitelek s délkou praxe 1-3 roky a 80% učitelek s délkou praxe 16 let a více. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 3.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat pedagogický kolektiv tvoří 100% učitelek s délkou praxe 16 let a více. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 4.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat pedagogický kolektiv tvoří 19% učitelek s délkou praxe 1-3 roky a 81% učitelek s délkou praxe 16 let a více. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 5.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat pedagogický kolektiv tvoří 100% učitelek s délkou praxe 16 let a více. Tento výsledek koreluje s výpovědí ředitelky v otázce č. 1 v rozhovoru s ředitelkou v příloze č. 6.

8.1.1.4 Má kolegyně ve třídě je:



Komentář:

A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 40% učitelek má kolegyni ve třídě mladší a 60% starší.

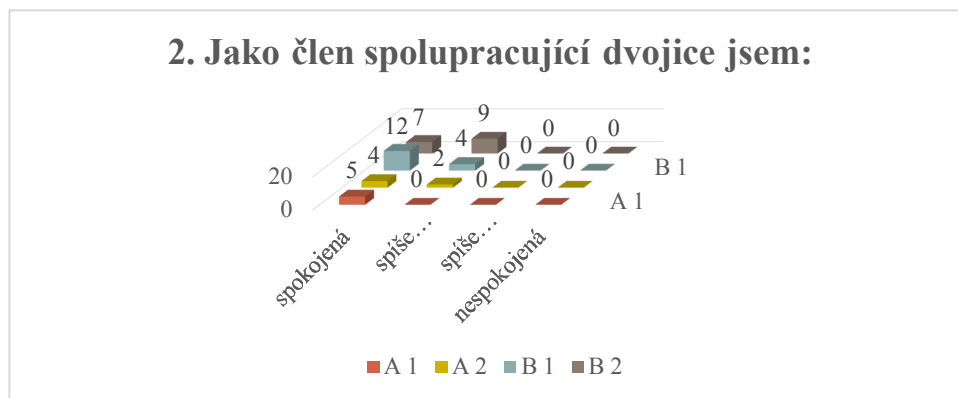
A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 50% učitelek má kolegyni ve třídě starší.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 44% učitelek má kolegyni ve třídě mladší a 56% starší.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 48% učitelek má kolegyni ve třídě mladší, 14% stejně starou a 38% starší.

8.1.2 Pracovní spokojenost

8.1.2.1 Jako člen spolupracující dvojice jsem:



Komentář:

A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek je jako člen spolupracující dvojice spokojená.

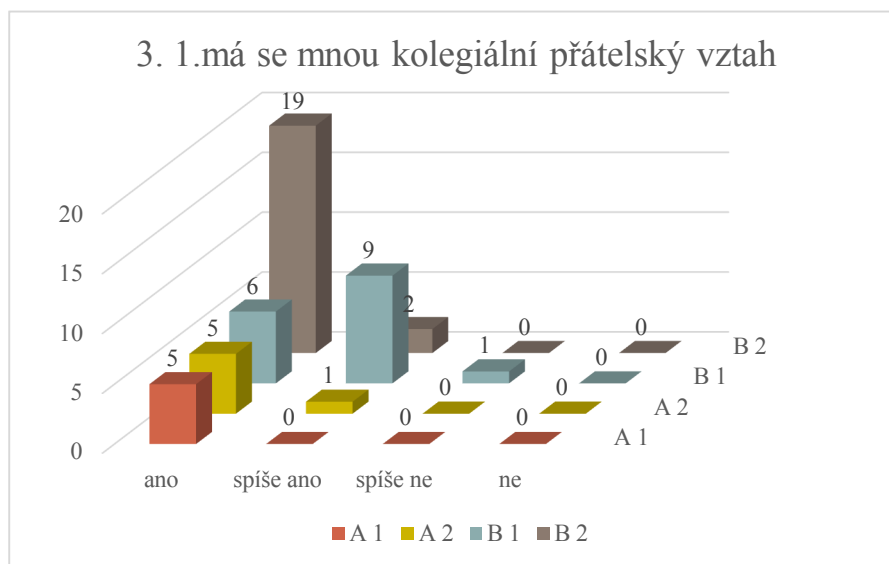
A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 67% učitelek je jako člen spolupracující dvojice spokojená, 33% spíše spokojená.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 75 % učitelek je jako člen spolupracující dvojice spokojená, 25% spíše spokojená.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 44 % učitelek je jako člen spolupracující dvojice spokojená, 56% spíše spokojená.

8.1.3 Spolupráce ve třídě mateřské školy

8.1.3.1 Učitelka ve třídě má se mnou kolegiální přátelský vztah



Komentář:

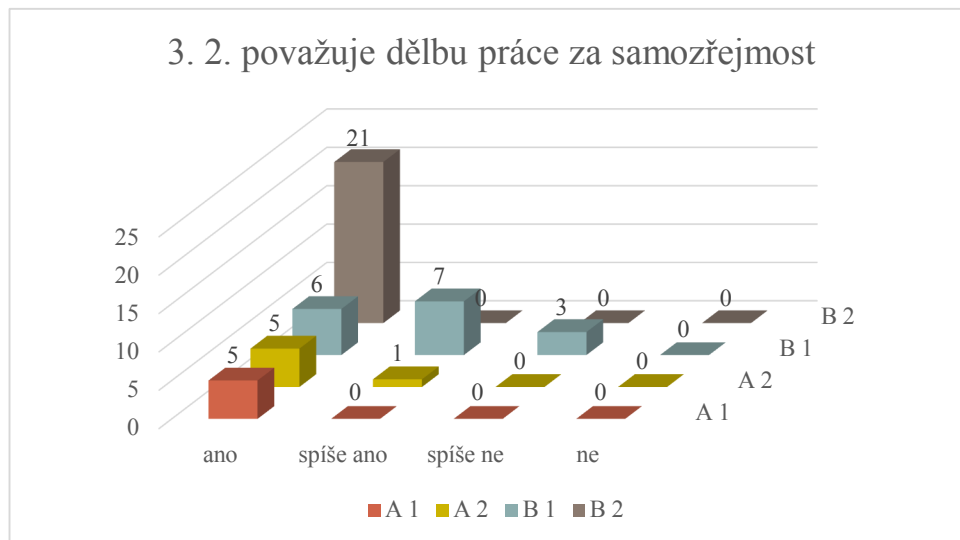
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 83% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah a 17% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 38% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah, 56% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah spíše ano a 6% učitelek spíše nemá se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 90% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah a 10% učitelek má se svou kolegyní kolegiální přátelský vztah spíše ano.

8.1.3.2 Učitelka ve třídě považuje dělbu práce za samozřejmost



Komentář:

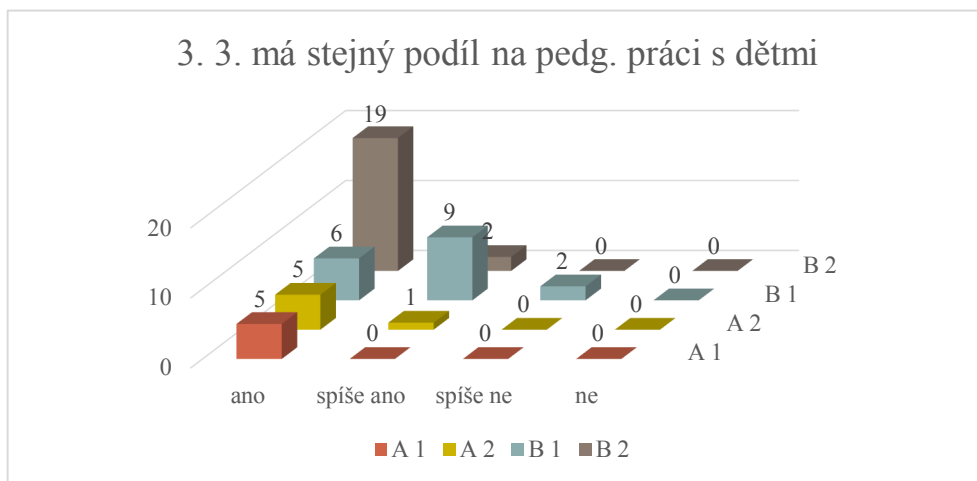
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek považuje dělbu práce za samozřejmost.

A2. Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 83% učitelek považuje dělbu práce za samozřejmost a 17% učitelek ji považuje za samozřejmost spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 37% učitelek považuje dělbu práce za samozřejmost a 44% učitelek ji považuje za samozřejmost spíše ano a 19 % dělbu práce za samozřejmost spíše nepovažuje.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek považuje dělbu práce za samozřejmost.

8.1.3.3 Učitelka ve třídě má stejný podíl na pedg. práci s dětmi



Komentář:

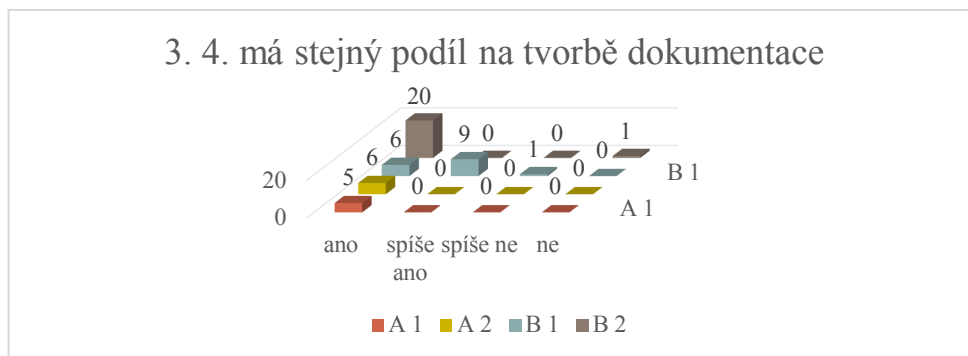
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 100% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na pedagogické práci s dětmi.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 83% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na pedagogické práci s dětmi a 17% se domnívá, že její kolegyně má stejný podíl na pedagogické práci s dětmi spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 37,5% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na pedagogické práci s dětmi, 56% učitelek se domnívá, že její kolegyně má na pedagogické práci stejný podíl spíše ano a 12,5 % učitelek uvádí, že její kolegyně spíše nemá stejný podíl na pedagogické práci s dětmi.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 90% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na pedagogické práci s dětmi a 10% se domnívá, že její kolegyně má stejný podíl na pedagogické práci s dětmi spíše ano.

8.1.3.4 Učitelka ve třídě má stejný podíl na tvorbě dokumentace



Komentář:

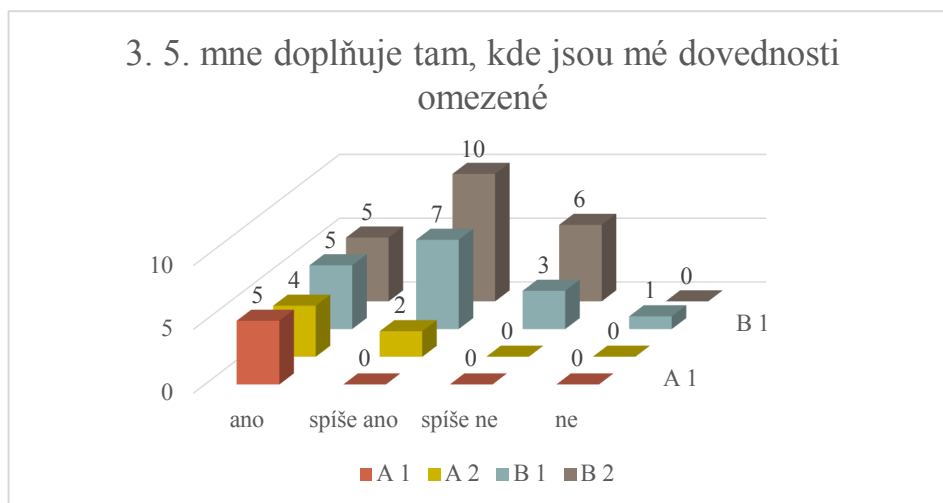
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 100% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na tvorbě dokumentace.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 100% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na tvorbě dokumentace.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 38% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na tvorbě dokumentace a 56% se domnívá, že její kolegyně má stejný podíl na tvorbě dokumentace spíše ano, 6% učitelek se domnívá, že její kolegyně spíše nemá podíl na tvorbě dokumentace.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 95% učitelek domnívá, že má její kolegyně stejný podíl na tvorbě dokumentace a 5% učitelek se domnívá, že její kolegyně nemá podíl na tvorbě dokumentace.

8.1.3.5 Učitelka ve třídě mne doplňuje tam, kde jsou mé dovednosti omezené



Komentář:

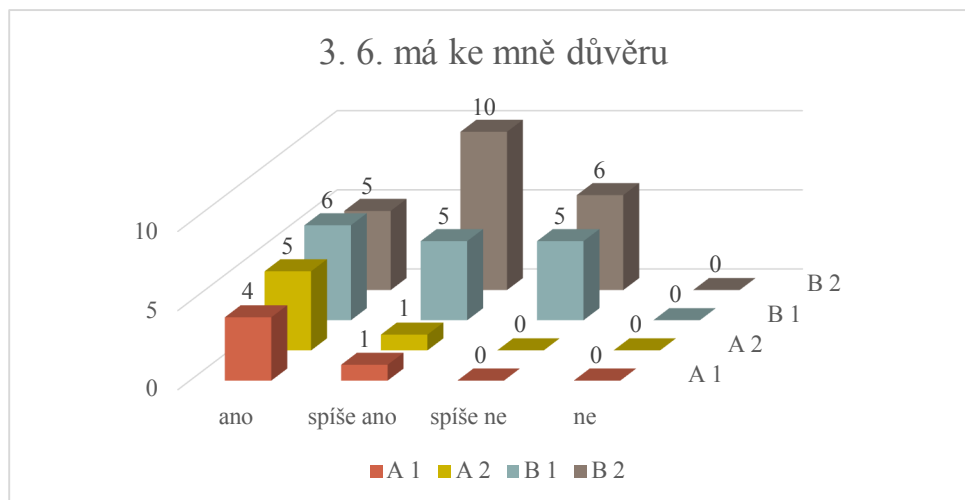
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 100% učitelek domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 67% učitelek domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené a 33% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené spíše ano .

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 31% učitelek domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené, 44% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené spíše ano, 19% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně spíše nedoplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené a 6% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně nedoplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 24% učitelek domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené, 48% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně doplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené spíše ano, 28% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně spíše nedoplňuje tam, kde jsou její dovednosti omezené.

8.1.3.6 Učitelka ve třídě má ke mně důvěru



Komentář:

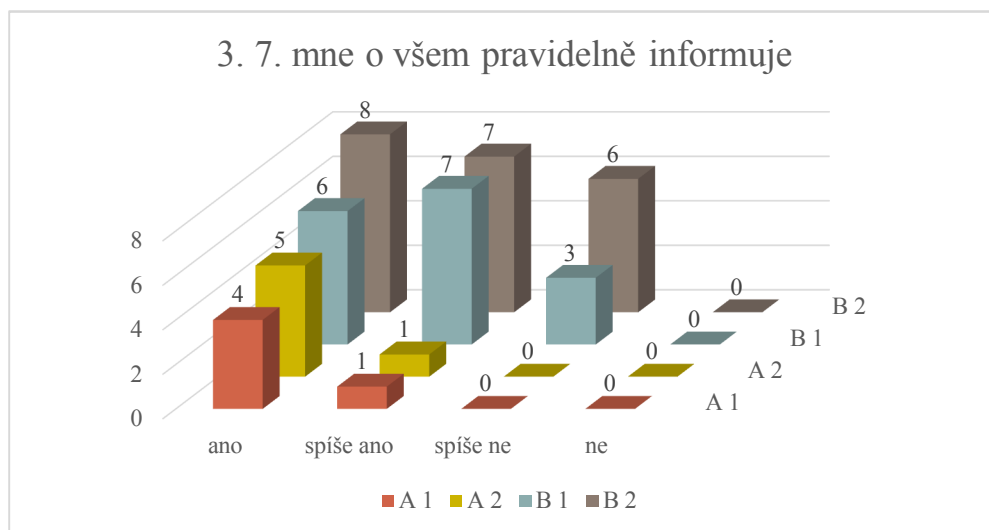
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 80% učitelek domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru a 20% učitelek se domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru spíše ano.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 80% učitelek domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru a 20% učitelek se domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 38% učitelek domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru a 31% učitelek se domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru spíše ano a 31% učitelek se domnívá, že k ní její kolegyně důvěru spíše nemá.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 24% učitelek domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru a 48% učitelek se domnívá, že k ní má její kolegyně důvěru spíše ano a 28% učitelek se domnívá, že k ní její kolegyně důvěru spíše nemá.

8.1.3.7 Učitelka ve třídě mne o všem pravidelně informuje



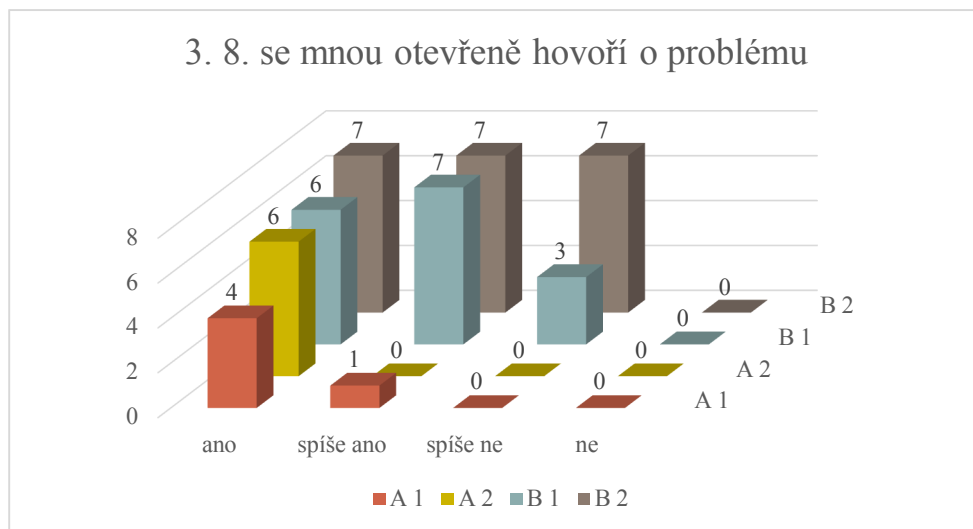
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 80% učitelek domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje, 20% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje spíše ano.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 80% učitelek domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje, 20% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 37% učitelek domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje, 44% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje spíše ano a 19% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně o všem spíše neinformuje.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 38% učitelek domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje, 33% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně o všem pravidelně informuje spíše ano a 29% učitelek se domnívá, že ji její kolegyně o všem spíše neinformuje.

8.1.3.8 Učitelka ve třídě se mnou otevřeně hovoří o problému



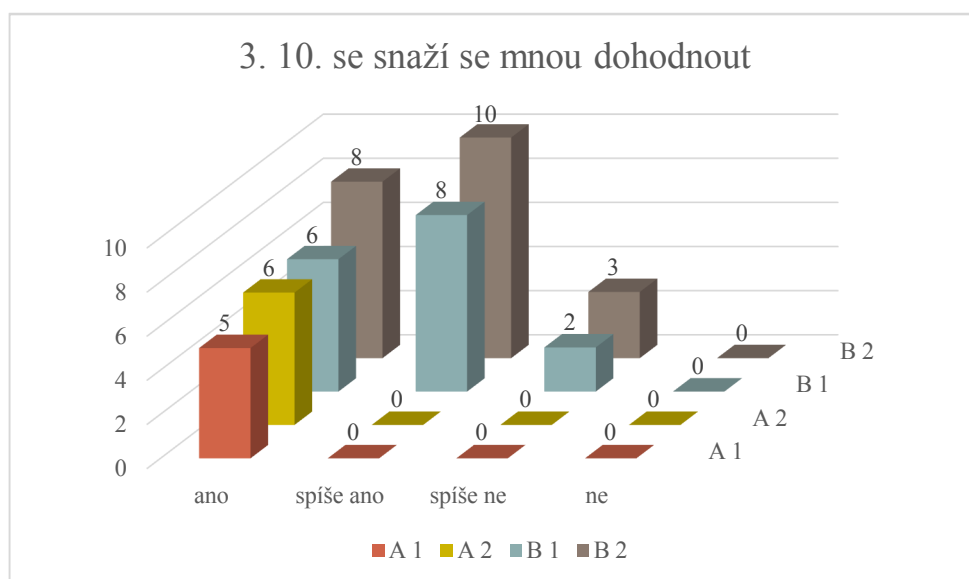
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 80% učitelek domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému, 20% učitelek se domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému spíše ano.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 100% učitelek domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 38% učitelek domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému, 44% učitelek se domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému spíše ano a 18 % se domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně o problému spíše nehovoří.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 33,3% učitelek domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému, 33,3% učitelek se domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně hovoří o problému spíše ano a 33,3 % se domnívá, že s ní její kolegyně otevřeně o problému spíše nehovoří.

8.1.3.9 Učitelka ve třídě se snaží se mnou dohodnout



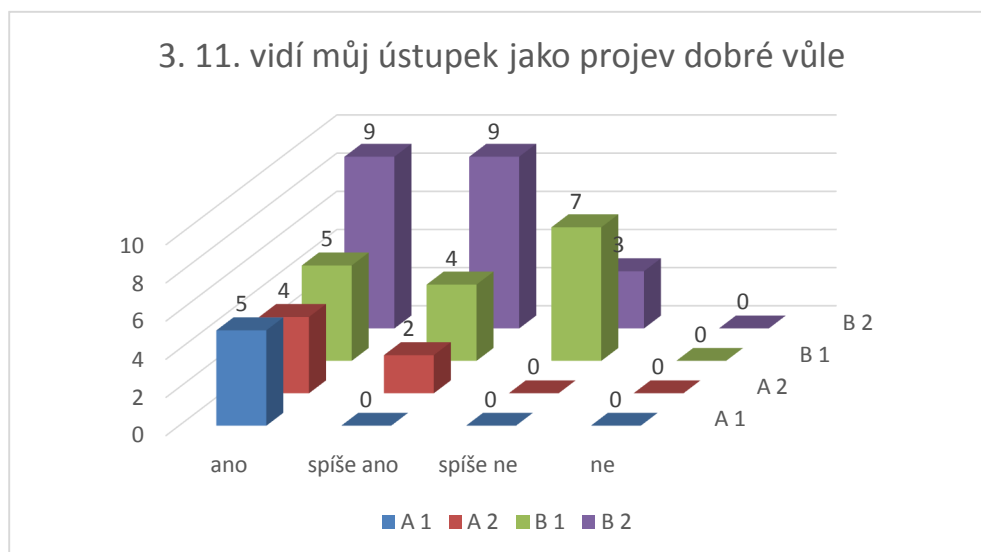
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně snaží dohodnout.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně snaží dohodnout

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 38% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně snaží dohodnout, 50% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně snaží domluvit spíše ano a 12% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně domluvit spíše nesnaží.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 38% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně snaží dohodnout, 48% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně snaží domluvit spíše ano a 14% učitelek se domnívá, že se s ní její kolegyně domluvit spíše nesnaží

8.1.3.10 Učitelka vidí můj ústupek jako projev dobré vůle



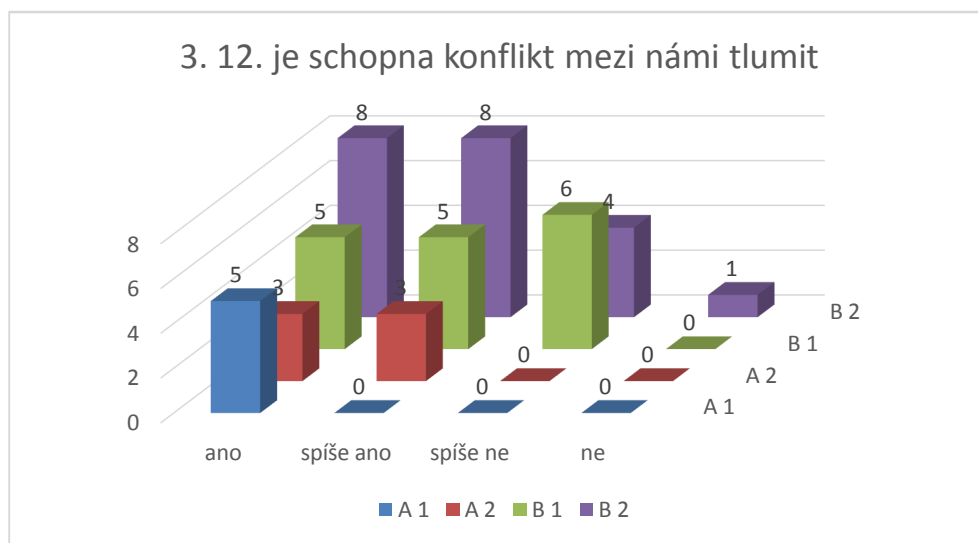
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 67% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle a 33% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 31% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle a 25% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle spíše ano a 44% se spíše nedomnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 43% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle a 43% učitelek se domnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle spíše ano a 14% se spíše nedomnívá, že její kolegyně vidí její ústupek jako projev dobré vůle.

8.1.3.11 Učitelka ve třídě je schopna konflikt mezi námi tlumit



A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 100% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 50% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit a 50% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 31% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit, 31% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit spíše ano a 38% učitelek se domnívá, že její kolegyně spíše není schopna konflikt mezi nimi tlumit.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 38% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit, 38% učitelek se domnívá, že její kolegyně je schopna konflikt mezi nimi tlumit spíše ano a 19% učitelek se domnívá, že její kolegyně spíše není schopna konflikt mezi nimi tlumit a 5% učitelek se domnívá, že její kolegyně není schopna konflikt mezi nimi tlumit.

8.1.4 Personální výběr zaměstnanců

8.1.4.1 Zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance



Komentář:

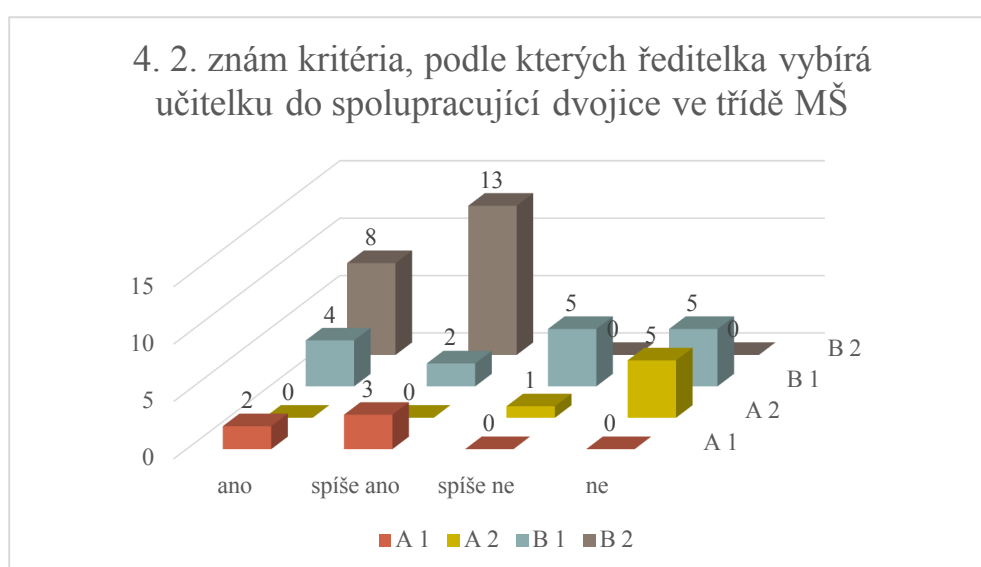
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 40% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance a 60% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance spíše ano.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 83% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance a 17% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance spíše ano.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 37% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance, a 31% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance spíše ano a 13% učitelek spíše nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance a 19% učitelek kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance nezná.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 43% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance, a 38% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance spíše ano a 19% učitelek spíše nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá nového zaměstnance.

8.1.4.2 Znám kritéria, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě



A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 40% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ a 60% učitelek spíše zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ.

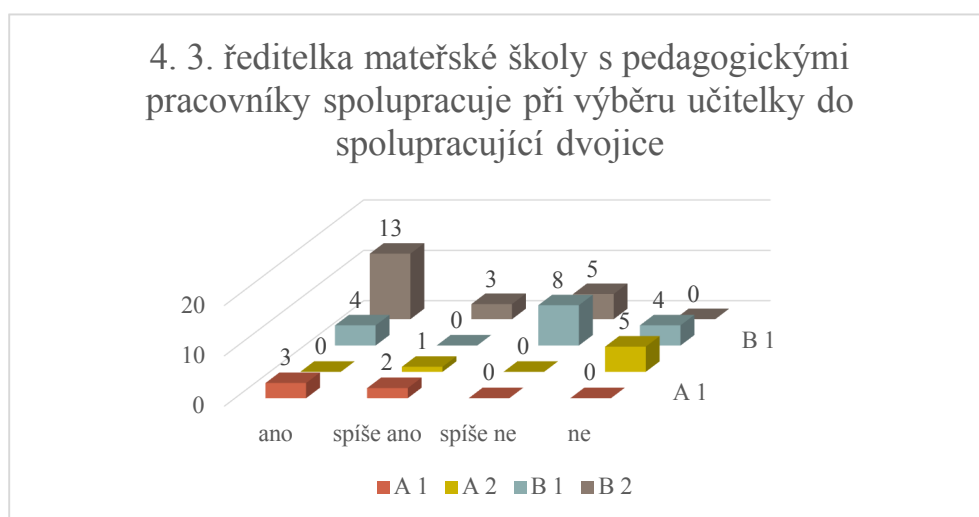
A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 17% učitelek spíše nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ a 83% učitelek nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 25% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ a 13% učitelek spíše zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ, 31% učitelek spíše

nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ a 31% učitelek nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ.

B2Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat 38% učitelek zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ a 62% učitelek spíše zná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ.

8.1.4.3 ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky spolupracuje při výběru učitelky do spolupracující dvojice



Komentář:

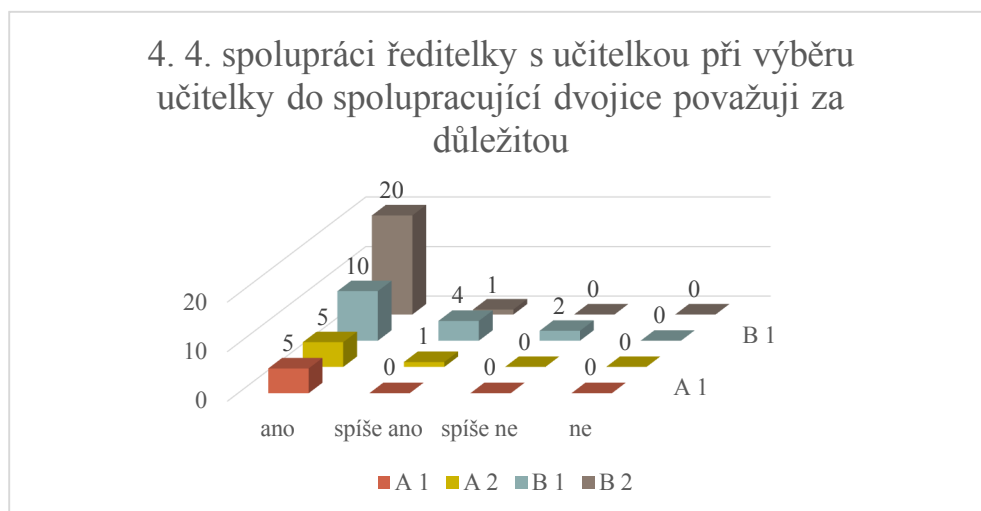
A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 60% učitelek domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky spolupracuje při výběru učitelky do spolupracující dvojice a 40% učitelek domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky při výběru učitelky do spolupracující dvojice spíše spolupracuje.

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 17% učitelek domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky spíše spolupracuje při výběru učitelky do spolupracující dvojice a 83% se domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky při výběru učitelky do spolupracující dvojice nespolupracuje.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 25% učitelek domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky spolupracuje při výběru učitelky do spolupracující dvojice, 50% učitelek se domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky při výběru učitelky do spolupracující dvojice spíše nespolupracuje a 25% učitelek se domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky při výběru učitelky do spolupracující dvojice nespolupracuje.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 62% učitelek domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky spolupracuje při výběru učitelky do spolupracující dvojice, 14% učitelek se domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky při výběru učitelky do spolupracující dvojice spíše spolupracuje a 24% učitelek se domnívá, že ředitelka mateřské školy s pedagogickými pracovníky při výběru učitelky do spolupracující dvojice spíše nespolupracuje.

8.1.4.4 spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice považují za důležitou



Komentář:

A1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 100% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou

A2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 83% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou, 17% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za spíše důležitou.

B1 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 63% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou, 25% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za spíše důležitou a 12% učitelek spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou spíše nepovažuje.

B2 Z grafu vyplývá, že z celkového souboru získaných dat se 95% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou a 5% učitelek považuje spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za spíše důležitou.

8.1.4.4.1 Otevřené otázky dotazníku

8.1.4.4.1.1 Jaká kritéria ředitelka používá

Komentář: V této části dotazníku respondentky vyjmenovávaly kritéria, která používá ředitelka při výběru nového zaměstnance.

Jaká kritéria ředitelka používá A1	Jaká kritéria ředitelka používá A2
věk	
vzdělání	Nebylo uvedeno
praxe	
práce nad pracovní povinnosti	
osobnost	
zralost	
dovednosti tak aby doplňovaly tým v MŠ	
specifické dovednosti – hra na nástroj	
schopnost pracovat v týmu	
přizpůsobivost	
profesionalita	
spolehlivost	
nekonfliktnost	

Jaká kritéria ředitelka používá B1	Jaká kritéria ředitelka používá B2
kvalifikovaná (má odborné pedagogické vzdělání)	věk
Jestli má praxi	vzdělání
kladný vztah k dětem	praxe
reference	požadavky na třídu
je bezúhonný	doporučení (informovanost)
schopnosti	zkušenost
nadání	ohled na kolektiv (tým) MŠ

osobní údaje	sympatie
	osobnost učitelky
	zájem pracovat v MŠ
	odbornost
	profesionalita
	příjemné vystupování
	nekonfliktnost
	schopnost spolupráce

8.1.4.4.1.2 Známa kritéria pro výběr spolupracující učitelky ve třídě

Komentář:

V této části dotazníku respondenty vyjmenovávaly kritéria, která používá ředitelka při výběru do dvojice spolupracujících učitelek.

Kritéria pro výběr spolupracující učitelky A1	Kritéria pro výběr spolupracující učitelky A2
vzdělání	Bez komentáře
věk	
praxe	
jedna zkušenější, jedna s malou nebo žádnou praxí	
dovednosti, tak, aby se doplňovaly	
tolerance a spolupráce	
kolegiálnost	
nekonfliktnost	

Kritéria pro výběr spolupracující učitelky B1	Kritéria pro výběr spolupracující učitelky B2
Chce aby jedna z dvojice byla zkušená učitelka	Zkušená učitelka+učitelka bez praxe
Jak se budou doplňovat svými schopnostmi	Dobrá zkušenost,informovanost,skloubení profesní I lidské
Vstřícnost, spolehlivost, nadání	Schopnost vzájemné spolupráce
Věk, vzdělání, osobní údaje	Vzájemné doplňování6
	Podobné povahy a zájmy, délka praxe
	Vzdělání
	Vztah k dětem
	Vlastnosti osobnosti učitelky
	Komunikace
	Výborný vztah k dětem
	Co dokáže učitelka dát dětem i spolupracovníci nad rámec svých pracovních povinností
	Povahové rysy
	Jednání s rodiči, s veřejností

A1: V odpovědích učitelky uvedly, že je ředitelka při výběru zaměstnance seznamuje s dokumentací i s uchazečem, radí se s ostatními, hovoří o tom společně a vždy zájemce učitelkám představí, sdělí kolektivu, co uchazeč nabízí a jak se prezentuje, ptá se stávajících učitelek na jejich názor.

A2 V odpovědích učitelky uvedly, že ředitelka učitelku představí.

B1 že pohovorem s oběma učitelkami zjistí, do jaké míry jsou spolu schopné a ochotné pracovat a dále, že ředitelka s učitelkou konzultuje výběr dle pořadí uchazečů, které stanoví.

B2 V odpovědích učitelky uvedly, že ředitelka dá na jejich návrhy, konzultuje je s nimi, zajímá se i o osobní rovinu, dotazuje se, ptá se na zkušenosti, poskytuje informace, sleduje splnění požadavků pro danou třídu, kolegyni, pohovoří s učitelkou v dané třídě, (vztah k ostatnímu personálu, komunikace s rodiči, vztah k dětem), sleduje povahové vlastnosti nové učitelky, komunikativnost, zda se ve třídě budou v práci doplňovat na daných postupech, poskytuje konzultace v průběhu zkušební doby, pohovory se stávající učitelkou – co očekává od nové spolupracovnice, charakterové vlastnosti, zajímá ji spolupráce s novou kolegyní, vzájemné porozumění, běžný je pohovor s paní ředitelkou po dobu zkušební doby.

8.1.4.4.1.4 Spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru považují za důležitou, zdůvodnění

A1 V odpovědích zdůvodňují respondentky důležitost spolupráce ředitelky s učitelkou při výběru následujícím způsobem: “ *...aby nová učitelka zapadla do kolektivu a nenarušovala dobré vztahy mezi všemi zaměstnanci, považují za důležité, aby si učitelky rozuměly pro budoucí spolupráci, která je velmi důležitá. Nový zaměstnanec by měl být pro kolektiv přínosem jak po profesní stránce tak i po osobnostní a lidské, dvojice spolupracujících učitelek by si měly rozumět, spolupracovat spolu, být v klidném a příjemném vztahu...* ”.

A2 Na tuto otázku respondentky neodpověděly

B1 V odpovědích zdůvodňují respondentky důležitost spolupráce ředitelky s učitelkou při výběru následujícím způsobem: “ *Všechny učitelky by se měly podílet při výběru do*

spolupracující dvojice, lepší spolupráce, děti jsou klidnější, lepší atmosféra ve třídě, důvěra, s každou spolupracovnicí si nemusím rozumět osobně, ani stylem práce, k dobré spolupráci by se učitelka měla seznámit s novou kolegyní (seznámit se, pohovořit), aby si rozuměly a spolupráce byla do budoucna v pořádku, dvojice spolupracujících učitelek by si měly rozumět, spolupracovat spolu, být v klidném a příjemném vztahu, ředitelka by měla dbát na to, aby spolu dvojice učitelek vycházela, vzájemně se doplňovala, týmová práce, souhra učitelek ve třídě – klid a pohoda..”

B2 V odpovědích zdůvodňují respondentky důležitost spolupráce ředitelky s učitelkou při výběru následujícím způsobem: *“Dobrá a pohodová třída by měla být jako dobře fungující rodina, tudíž by měly být i učitelky v jedné třídě sladěné, mít dobrý vztah nebo alespoň přistupovat na kompromis, celková atmosféra, klima třídy je odvislé od vztahu kolegyň a plně se promítá do všech oblastí ať profesních či osobních, chci mít pokud možno svoji kolegyni za „partáka“ na kterého se mohu spolehnout, chci mít spolehlivou a kamarádkou kolegyni, nechci mít za kolegyni někoho s kým se nedomluví, spolupráce na daných postupech – organizaci dne, výchovných činnostech, stejné nároky na bezpečnost, spolupráce vede k lepšímu klimatu ve třídě, k lepším výsledkům práce s dětmi, dvojice učitelek musí vytvářet tým, jak při organizaci dne, tak při výchovných činnostech, při komunikaci s rodiči, klidná a úspěšná spolupráce, tolerantnost, spolupráce učitelek ve třídě je velmi nutná, jenom ta zajišťuje kvalitní výchovný a vzdělávací program, pro vytvoření pohodové a kamarádké atmosféry ve třídě, rozvoj spolupráce mezi pedagogem a dítětem, pro rozvoj vstřícnosti, důvěry a spolehlivosti, jednotné působení učitelek na děti, měly bychom se doplňovat....,*

8.2 Rozhovor s ředitelkou mateřské školy

Rozhovor byl členěn do čtyř oblastí: 1. Zjištění dosavadního stavu výběru pedagogických pracovníků, 2. Význam kritérií výběru pedagogických pracovníků, 3. Spolupráce při výběru pedagogických pracovníků a za 4. Aktuální trendy při výběru pedagogických pracovníků.

8.2.1 Soubor 1, vzorek A1

Z rozhovoru s ředitelkou vyplývá, že má jasnou představu o personální strategii školy “ráda bych postupně vytvořila tým, který bude podporovat i přirozené, přesto však v současné době ne vždy běžné, sociální vztahy dítěte....jde o tvorbu týmu různorodého věkem, zkušenostmi i specifickými dovednostmi, v našem případě jde o soulad s vizí organizace, s jejím zaměřením.”.

Schopné a motivované pracovníky k výkonu sjednané práce získává “...především z inzerce zřizovatele, krajského úřadu, referencemi, k pohovoru jsou zváni i uchazeči, kteří naši školu sami osloví”.

V posledních dvou případech probíhal výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky ..” ...pomocí vícestupňového přijímacího řízení. Jednotlivé kroky tvoří rozbor dokumentace uchazeče jako jsou: životopis, motivační dopis, portfolio. Dalším krokem je pozvání uchazeče s nímž, na základě jeho souhlasu, vypracováváme osobnostní profil, který následně porovnáváme s našimi představami o vhodném uchazeči studujeme tedy soulad s našimi požadavky na obsazované místo. Další část tvoří představení pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům a praktická zkouška uchazeče. Ta obsahuje praktickou práci s dokumentací třídy a praktickou zkoušku dle požadavků volného místa, například: hra na nástroj, logopedická prevence. Na tuto zkoušku se může uchazeč předem doma připravit. Snažím se také odhadnout jeho inklinaci ke konfliktům a vztah k dětem modelovými situacemi. U dětí probíhá praktická zkouška, pokud chci uchazeče přijmout. Což se v prvním případě nestalo”.

Ředitelka si většinou stanovuje kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka sama. Považuje za velice důležité stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka do spolupracující dvojice. Při výběru do spolupracující dvojice používá následující kritéria výběru “... především kvalifikační předpoklady uchazeče včetně požadavků z. č. 562/3/2004 Sb., dále délka praxe v oboru a specifické dovednosti dle požadavků konkrétně obsazovaného místa, například hra na nástroj, dále osobnost a motivace uchazeče. Důležitá je i ochota práce nad rámec stanovených pracovních povinností. Já stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek považuje za vyhovující. Při výběru nového pedagogického pracovníka většinou spolupracuje s dalšími osobami,...”především ve druhé fázi výběrového řízení, tedy po mém zhodnocení dokumentace uchazeče.” Při výběru učitelky do

spolupracující dvojice učitelek většinou spolupracuje s druhou učitelkou ve třídě *“...pokud se jí výběr bezprostředně týká, ostatní paní učitelky mají poradní hlas, závěrečný výběr je však plně v mé kompetenci.”* Ředitelka považuje spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou. Domnívá se, že učitelky znají jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice *“...ano, mé požadavky a přístup znají.”*

Ředitelka uvádí, že se při tvorbě kritérií výběru pedagogického pracovníka se opírala o odborné prameny... *“o zákony a publikace o personalistice.”* Domnívá se, že pro výběr pracovníků je pro její potřeby využitelný kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole *“...nicméně pro mou běžnou praxi je příliš “vědecký”, pracuji s jeho vlastní modifikací”.*

8.2.2 Soubor 1, vzorek A2

Z rozhovoru s ředitelkou vyplývá, že má svou představu o personální strategii školy *“... v první řadě jde o přístup pedagoga k dětem a k pedagogické práci, jestli jsou profíci nebo ji chtějí a umějí dělat. Podle těchto požadavků přijímám a budu přijímat nové zaměstnance. Nejde mi o věkové hledisko ani praxi zaměstnance”.*

Schopné a motivované pracovníky k výkonu sjednané práce získává *“...”* *podrobným rozhovorem s uchazečem prohlídkou pracoviště včetně seznámení s ostatními pedagogickými zaměstnanci a praktickou zkouškou – improvizací- u dětí. Také pozorováním spontánních reakcí uchazeče na děti. Sleduji jak promluví, řeč těla, jak se otočí k dítěti”.*

V posledních dvou případech probíhal výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky *“...”* *“Zjišťovala jsem kvalifikační předpoklady, praxi...”* dále se řídí standardně jako v případě získávání schopných a motivovaných pracovníků.

Ředitelka si stanovuje sama kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka. Považuje za důležité stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka do spolupracující dvojice. Při výběru do spolupracující dvojice používá následující kritéria výběru *“...kvalifikace, komunikativnost člověka a zda si ve dvojici na první dojem sednou, zda naskočí sympatie, jestli ihned nevzniká mezi nimi konkurence.... zjistím zda je ochoten naplňovat vzdělávací aktivity mimo školku. Tím se utvrzuji o aktivním přístupu ke vzdělávacím činnostem školy, který vyžadují”.* Jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující

dvojice učitelek považuje za vyhovující částečně *“...v současné době jde o omezený počet uchazečů o pozici a přijímání zaměstnance na zkrácený úvazek. Při výběru nového pedagogického pracovníka většinou spolupracuje “... se všemi ostatními učitelkami. Při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek většinou spolupracuje s druhou učitelkou ve třídě “...úzce.” Ředitelka považuje spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou “... pokud jsem se stávající učitelkou spokojená jako s pedagogem”.* Domnívá se, že učitelky částečně znají jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice*”...kritéria nejsou pevně stanovena ve směrnici, znají pouze kvalifikační požadavky.”.* Ředitelka uvádí, že se při tvorbě kritérií výběru pedagogického pracovníka se opírala o odborné prameny. Domnívá se, že pro výběr pracovníků je pro její potřeby využitelný kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole.

8.2.3 Soubor 1, vzorek B1

Z rozhovoru s ředitelkou vyplývá, že má svou představu o personální strategii školy *“... kolektiv je velice dobře namíchaný, mám staré i mladé, každá třída je nějak zaměřená, v každé třídě je každá učitelka zaměřená na něco jiného. Tým je generačně podle mých představ, je stabilní. Nepředpokládám, že se bude výhledově měnit.”*

Schopné a motivované pracovníky k výkonu sjednané práce získává *...” Nejlépe na doporučení nebo při výběrovém řízení osobním kontaktem”.*

V posledních dvou případech probíhal výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky pohovorem*” pozvala jsem ji na pohovor, sledovala jsem zda splňuje kvalifikaci (kvalifikační předpoklady), trestní rejstřík, osobní dotazník.. Takto postupuji v případě, že předpokládám její nástup. Pokud nepředpokládám, že ji vezmu, tak ji sice pozvu, informuji, že mám i jiné zájemce a pak jí zavolám a oznámím, že jsem vybrala jiného uchazeče,...”* Ředitelka si stanovuje kritéria výběru nového pracovníka *“... podle toho do jaké třídy ho potřebuji, domlouvám se na budově, kde mám kancelář s učitelkami , na druhé budově výběr řeším se zástupkyní.”* Považuje za důležité stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka. Při výběru učitelky do spolupracující dvojice používá následující kritéria výběru *“...chci aby se doplňovaly dovednostmi, aby práce ve třídě byla týmová, aby se k sobě hodily”.* Jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek považuje za vyhovující . Při výběru nového pedagogického pracovníka většinou spolupracuje

“...se zástupkyní a někdy i s učitelkou, když mají pracovat spolu ve třídě, ale ne vždycky. Pokud si myslím, že by nemělo přizvání smysl, vyberu si sama.” Při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek většinou spolupracuje s druhou učitelkou ve třídě *“...pokud si myslím, že by nemělo přizvání smysl vyberu si sama”*. Ředitelka považuje spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou *“...jak kdy... pokud si myslím, že by nemělo přizvání smysl vyberu si sama”*. Domnívá se, že učitelky většinou znají jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice.

Ředitelka uvádí, že se při tvorbě kritérií výběru pedagogického pracovníka se opírala o odborné prameny *“...ale hlavně vycházím z praxe.”*. Domnívá se, že pro výběr pracovníků je pro její potřeby využitelný kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole.

8.2.4 Soubor 1, vzorek B2

Z rozhovoru s ředitelkou vyplývá, že má jasnou představu o personální strategii školy *“... snažím se o naplnění vícegeneračního modelu zaměstnanců s rovnoměrným zastoupením vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných. Zaměstnanec je ochoten se průběžně dále vzdělávat, je empatický vůči potřebám školy a jejich zaměstnanců, disponuje vysokou mírou profesionality ve vztahu k cílovému zákazníkovi školy . Vždy se snažím o vytvoření věkově heterogenní dvojice, aby byl zajištěn mentoring. Vedoucí pracovníky vybírám po 5 letech pedagogické činnosti v mnou řízené škole.*

Schopné a motivované pracovníky k výkonu sjednané práce získává dvěma způsoby: *“Může to být čerstvý absolvent, musí u nás být na průběžné praxi jeden rok, a následně souvislé praxi Učitelka s praxí – na základě referencí minimálně jednoho předchozího zaměstnavatele a dobrozdání dvou kolegyně – učitelek.”*

V posledních dvou případech probíhal výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky pohovorem” *Může to být čerstvý absolvent musí u nás být na průběžné praxi jeden rok a následně souvislé praxi, pokud se jeví vhodný do kolektivu a odborně způsobilý oslovuji jej, a přijímám do prvního pracovního poměru na dobu určitou, na dva roky. Pak následuje pracovní smlouva na tři roky a, pokud se osvědčí, teprve pak následuje pracovní smlouva na dobu neurčitou.“*

Učitelka s praxí – na základě referencí minimálně jednoho předchozího zaměstnavatele a dobrozdání dvou kolegyň – učitelek. To se souhlasem uchazeče. První pracovní poměr je na tři roky, pak doba neurčitá. Jedná se většinou o učitelky, které si obvykle doplnily vzdělání studiem speciální pedagogiky na vysoké škole.”

Ředitelka si sama stanovuje kritéria výběru nového pracovníka. Považuje za velmi důležité stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka v případě *“...že je vice uchazečů.”* Při výběru učitelky do spolupracující dvojice používá následující kritéria výběru *“...Kvalifikace a požadavky dle zákona č. 563/2004 Sb., podle toho, jaké místo chci obsadit (podle toho volím).”* *Mám vlastní kritéria, ta se však liší podle požadavků konkrétního obsazovaného místa například zaměření na hudbu, VV, pohybové činnosti, německý jazyk (důležité kritérium vzhledem k zaměření školy). K absolventce hledám učitelku s praxí, k učitelce s praxí vždy hledám začínající učitelku (vychází ze strategie školy).”* Jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek považuje za vyhovující *“...v tuto chvíli mi vyhovují...”* Při výběru nového pedagogického pracovníka většinou spolupracuje s ohledem k požadavkům obsazovaného místa . Při výběru absolventky na pozici učitelky *“...spolupracuji se zástupkyní a uvádějící učitelkou pedagogické praxe. Při přijímání učitelky s praxí ředitelka spolupracuje se zástupkyní. Při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek většinou spolupracuje s druhou učitelkou ve třídě “...v přípravné fázi výběru a v závěrečné fázi výběru... učitelkou konzultuji svůj výběr nejvhodnějšího uchazeče.”* Ředitelka považuje spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za velice důležitou. Domnívá se, že učitelky znají jí stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice... *“...kritéria výběru sdělují na pedagogických radách... vysvětlují svůj záměr a kompetence požadovaného pracovníka.*

Ředitelka uvádí, že se při tvorbě kritérií výběru pedagogického pracovníka se opírala o odborné prameny *“...ano. Jak úspěšně řídit MŠ, autorka Zora Syslová.”*. K otázce využitelnosti kompetenčního modelu se ředitelka vyjadřuje: *“...pojem kompetenční model neznám, domnívám se, že jde o současnou kategorii z oblasti vědecké analýzy personalistiky a řízení školy.”* Uvádí, že jí používaná kritéria výběru pracovníka by odborník do svého kompetenčního modelu zařadil.

9 Závěr výzkumného šetření – komparace dat

Cílem průzkumného šetření bylo stanovit kritéria výběru dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy. Výzkumné šetření bylo zaměřeno na 1) znalost problematiky sestavování spolupracujících dvojice učitelek ze strany ředitelky, dále na 2) kritéria ředitelek, která uplatňuje při výběru spolupracujících dvojice učitelek, 3) na typy spolupracujících dvojice učitelek podle požadavků na učitelku, které tyto dvojice tvoří a 4) na ověření korelace zjištěných kritérií u ředitelek a učitelek.

Průzkum ukázal, že všechny oslovené ředitelky znají problematiku sestavování dvojic spolupracujících učitelek ve třídě mateřské školy. Ředitelky tuto problematiku řeší jako součást personální strategie školy, což dokládají odpovědi ředitelek v kapitole 8. 2. Aplikace znalostí této problematiky je zřejmá z hodnocení stávajícího stavu spolupráce učitelkami, ta je vymezena teoretické části práce na straně 10 a 11. Ve třídě v mateřských školách vždy pracují dvě učitelky, jedná se tedy o běžnou praxi. Průzkum ukázal, že spolupráce učitelek na třídách vybraného souboru učitelek je hodnocena respondenty na velmi dobré úrovni, jak dokazují výsledky dotazníků v souboru 2 v kapitole 8. 1. 3.

Kritičtěji je hodnocena vzájemná důvěra ve spolupracující dvojici. Důvody tohoto hodnocení nebyly předmětem výzkumu.

Ve druhé části průzkumu se potvrdilo, že každá ředitelka mateřské školy má svá vlastní kritéria pro výběr učitelky do spolupracujících dvojice učitelek, jak je zřejmé z odpovědí ředitelek v kapitole 8. 2.

Ze třetí části výzkumu vyplývá, že se ředitelky snaží o vytvoření různých typů dvojic spolupracujících učitelek. Jedná se o a) věkově heterogenní dvojice učitelek s přibližně shodnou pracovní zkušeností, b) o kombinaci zkušené učitelky s učitelkou bez praxe, nebo s malou praxí, c) vzájemné doplňování ve specifických dovednostech, pedagogických i nepedagogických činnostech, vzájemné doplňování v sociální a osobnostní rovině kompetenčního modelu učitele (tolerance, spolupráce, spolehlivost, profesionalita) tato data vyplývají z odpovědí učitelek v kapitole 8. 1. 4.

Ve čtvrté části průzkumu byly komparovány odpovědi respondentů ze souboru 1 a ze souboru 2. Z odpovědí učitelek vyplývá, že ve vzorku A1 40% učitelek zná kritéria, která ředitelka používá při výběru učitelky do spolupracujících dvojice a 60% tato kritéria spíše zná. (kapitola 8. 1. 4). Tato data korespondují s odpovědí, kterou uvedla ředitelka v rozhovoru.

(kapitola 8. 2.). Z komparace získaných dat je zjevné, že ředitelka o své personální politice se zaměstnanci hovoří a výběr učitelky do spolupracující dvojice provádí v závislosti na své strategii řízení školy.

Ve vzorku A2 17% učitelek spíše nezná kritéria, která ředitelka používá při výběru učitelky do spolupracující dvojice a 83% kritéria ředitelky nezná. Naproti tomu ředitelka vychází z předpokladu, že její zaměstnanci kritéria pro výběr nového zaměstnance znají. (kapitola 8. 1. 4). Z komparace získaných dat je zjevné, že ředitelka o své personální politice se zaměstnanci nehovoří a výběr učitelky do spolupracující dvojice provádí výhradně v závislosti na své strategii řízení školy.

Ve vzorku B 1 25% zná kritéria, která ředitelka používá při výběru učitelky do spolupracující dvojice, 13% spíše zná a 31% kritéria spíše nezná. (kapitola 8. 1. 4) Tato data odpovídají datům, která uvedla ředitelka v rozhovoru. (kapitola 8. 2.). Z komparace získaných dat je zjevné, že ředitelka o své personální politice se zaměstnanci hovoří a výběr učitelky do spolupracující dvojice provádí v závislosti na své strategii řízení školy.

Ve vzorku B2 38% zná kritéria, která ředitelka používá při výběru učitelky do spolupracující dvojice a 62% spíše zná (kapitola 8. 1. 4). Tato data odpovídají datům, která uvedla ředitelka v rozhovoru (kapitola 8. 2.). Z komparace získaných dat je zjevné, že ředitelka o své personální politice se zaměstnanci hovoří a výběr učitelky do spolupracující dvojice provádí v závislosti na své strategii řízení školy.

Kritéria, která ředitelky používají při výběru učitelky jsou uvedena v kapitole 8. 2. Dále jsou uvedena kritéria vyplývající z odpovědí učitelek, která zobrazují představu učitelek o kritériích používaných ředitelkou pro výběr učitelky do spolupracující dvojice (kapitola 8. 1. 4.).

10 Závěr

Ve své bakalářské práci *Výběr dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy* jsem se zaměřila na specifika kritérií výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek pro třídu mateřské školy. Vypracovala jsem dotazník a strukturovaný podklad pro rozhovor. Pomocí těchto metod jsem uskutečnila průzkumné šetření mezi ředitelkami a učitelkami v mateřských školách a provedla sběr kritérií, která používají ředitelky mateřských škol při výběru učitelek do spolupracující dvojice mateřských škol.

Výzkumné šetření prokázalo, že ředitelky mateřských škol používají při sestavování dvojic spolupracujících učitelek předem stanovená kritéria. Z celkového počtu respondentů se v 82% (38% ano, 44% spíše ano) nepotvrdilo tvrzení, že učitelky mateřských škol neznají kritéria ředitelky při výběru zaměstnance obecně a v 67% (29% ano, 38% spíše ano) znají kritéria výběru spolupracujících dvojic používaných ředitelkou. V případě vzorku A2 byla zaznamenána nízká znalost kritérií výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ (z celkového souboru získaných dat 17% učitelek spíše nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ a 83% učitelek nezná kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka vybírá učitelku do spolupracující dvojice ve třídě MŠ. Tyto výpovědi mohou nasvědčovat o spíše direktivním stylu vedení ze strany ředitelky mateřské školy.

Z výzkumu dále vyplynulo, že z celkového počtu respondentů se 96% (83% ano, 13% spíše ano) vyjádřilo, že považují spolupráci ředitelky s učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou.

Je zajímavé, že tam, kde ředitelka spíše nespolupracuje při výběru spolupracující učitelky a postupuje podle intuitivních kritérií (*jak mi sedne, sleduji jak promluví, řeč těla, jak se otočí k dítěti*), je i spokojenost učitelek ve spolupracující učitelkou ve dvojici nižší než v případech, kdy ředitelka aplikuje standardní metody personálního výběru zaměstnanců. 67% učitelek je jako člen spolupracující dvojice spokojená (vzorek A2), 75 % učitelek je jako člen spolupracující dvojice spokojená, 25% spíše spokojená (vzorek B1).

Závěrem lze říci, že výzkum obohatil problematiku praktické aplikace principů školského managementu o následující aspekty:

Ověřil nástroje pro výběr spolupracujících dvojic.

Evaluoval na vybraném vzorku 4 mateřských škol stávající dvojice spolupracujících učitelek.

Přispěl ke zvýšení výkonnosti a motivace spolupracujících učitelek při potvrzení správnosti výběru.

Byl motivací ředitelek mateřských škol k inovaci nebo změně dvojice spolupracujících učitelek s cílem zvýšení efektivity vzdělávacího procesu.

Zvýšil autoritu a respekt ředitelek mateřských škol jako vedoucích pracovníků, leaderů školy i vykonavatelů pedagogické práce tam, kde se učitelky při zpětné vazbě k výsledkům výzkumu anonymně seznámily s korelací svých odpovědí s odpověďmi ředitelky školy.

11 Literatura a informační zdroje

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*, 3. rozšířené a doplněné vydání, Management press, Praha 2007
- BELBIN, M. R.: *Nové obzory týmů*, Wolters Kluwer, Praha, 2013, ISBN 987-80-7357-893-0
- BLŠŤÁKOVÁ, Z.: *Výjimečná spolupráce s kolegyní – základ pro dobrou partu dětí*, Informatorium 2014, č. 6, str.6
- BURKOVIČOVÁ, R.: *Obtížnost profesních činností v učitelství pro mateřské školy*, Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, Ostrava 2013, ISBN 978-80-7464-403-0
- HALBERŠTÁT, L.: *Organizační chování*, Vysoká škola J. A. Komenského, s. r. o., Praha, 2005, ISBN 80-86723-11-9
- HARTL, P.: *Velký psychologický slovník*, Portál, Praha, 2010, ISBN 978-80-7367-5
- HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*, Grada, Praha, 2006, ISBN 80-247-1458-2
- KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada, Praha, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOLAJOVÁ, L.: *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, Grada, 2006, ISBN 80-247-1764-6
- KOŤÁTKOVÁ, S.: *Kvalita sociálního klimatu a potřeby učitelek mateřských škol*, Studia paedagogica, roč. 14, č. 2, rok 2009, str 70- 84
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.: *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Wolters Kluwer, 2012.. ISBN 978-80-7357-899-2.
- SYSLOVÁ, Z.: *Profesní kompetence učitele mateřské školy*, Grada Publishing, a. s., Praha, 2013, ISBN 978-80-247-4309-7
- PALÁN, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, DAHA, 1997, ISBN 80-902232-1-4
- POHL, M., LAZAROVÁ, B.: *Spolupráce učitelů- podmínka rozvoje školy. Řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*, Agentura STROM – Jana Hrubá, 1999, ISBN 80-86106-07-1

- SYSLOVÁ, Z.: *Profesní kompetence učitele mateřské školy*, Grada Publishing, a. s., Praha, 2013. 160s. ISBN 978-80-247-4309-7
- ŠVARŤÍČEK, R., Šedřová, K. a kol.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*, Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1739-5

ČLÁNKY

SPILKOVÁ, V.: Východiska vzdělávání učitelů promárních škol. *Pedagogika*, 1996, č. 2, s. 46. ISSN 3330-3815

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

- RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ. dostupné z URL: <http://www.nuv.cz/cinnosti/kurikulum-vseobecne-a-odborne-vzdelavani-a-evaluace/ramcove-vzdelavaci-programy/rvp-pro-vseobecne-vzdelavani> [cit. 30.11.2014]
- VYHLÁŠKA č. 263 /2007 Sb. dostupné z URL: <http://www.vyhlaska.cz> č. 263 /2007ze dne 4. října 2007, kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. [cit. 30.12.2014]

POUŽITÉ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

- KRÁLOVÁ, J.: *Možnosti spolupráce v pedagogické práci na mateřské škole*. Diplomová práce (ved. Kořátková, S.), Praha: PedF UK v Praze, 2008

12 Seznam příloh

Příloha č. 1 : Dotazník

Příloha č. 2 : Otázky strukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy

Příloha č. 3 : Strukturovaný rozhovor A1

Příloha č. 4 : Strukturovaný rozhovor A2

Příloha č. 5 : Strukturovaný rozhovor B1

Příloha č. 6 : Strukturovaný rozhovor B 2

Příloha č. 1

Vážená paní učitelko,
rádi bychom zjistili do jaké míry vnímáte důležitost výběru nového pedagogického pracovníka pro dobrou spolupráci mezi učitelkami v obecné rovině.

Zajímá nás váš názor na výše uvedenou problematiku a předpokládáme, že Vaše vyjádření povedou k chápání výběru učitelek a zvolených kritérií výběru učitelek jako k významnému faktoru, který ovlivňuje kvalitu spolupráce v mateřské škole.

Děkujeme Vám za spontánní a upřímný pohled. Pouze otevřená a kvalitní

zpětná vazba nám umožní porozumět Vaším potřebám a tím zlepšit podmínky a atmosféru našeho pracoviště.

Toto šetření je zcela anonymní a výsledky budou souhrnnou formou prezentovány vedení i zaměstnancům v měsíci červnu 2015.

Výsledky a data zároveň poslouží pro účely zpracování mé bakalářské práce na univerzitě v Praze.

Děkuji za **10 minut**, které věnujete tomuto dotazníku.

Mgr. Miriam Plačková, Liberec

1. Demografické údaje

Než obrátíte na následující stranu, děkujeme Vám za vyplnění následujících údajů sloužících pro statistické zpracování. Křížkem zaškrtněte odpovídající.

1. 1. Pohlaví: ☐ žena ☐ muž

1. 2. Věk: ☐ méně než 25 let ☐ 26-40 let ☐ 40-50 let ☐ 51 let a více

1. 3. Délka praxe v MŠ: ☐ 1-3 roky ☐ 4-15 let ☐ 16 let a více

1. 4. Má kolegyně ve třídě je: ☐ mladší než já ☐ stejně stará ☐ starší

2. Pracovní spokojenost

Vyznačte křížkem, do jaké míry jste obecně spokojená s výběrem druhé učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve své třídě

Pokud vezmu v úvahu všechna pro i proti, pak jsem v jako člen spolupracující dvojice učitelek:

spokojená	spíše spokojená	spíše nespokojená	nespo kojená

3. Spolupráce ve třídě mateřské školy

V následující části dotazníku se vyjádřete, zda výběr spolupracující učitelky ovlivnil následující roviny Vaší spolupráce s druhou učitelkou ve třídě:

MOJE KOLEGYŇE...	ano	spíše ano	spíše ne	ne
... má se mnou kolegiální přátelský vztah				
... považuje dělbu práce za samozřejmost				
...má stejný podíl na pedagogické práci s dětmi				
...má stejný podíl na tvorbě pedagogické dokumentace				
...mne doplňuje tam, kde jsou mé dovednosti omezené				
...má ke mně důvěru				
... mne o všem pravidelně informuje				

...se mnou otevřeně hovoří o problému				
... se se mnou podílí na řešení problému				
...se snaží se mnou dohodnout				
... vidí můj ústupek jako projev dobré vůle				
... je schopna konflikt mezi námi tlumit				

4. Personální výběr zaměstnanců (prosím křížkem označte Vaši odpověď)

4. 1. Znáám kritéria výběru pedagogických pracovníků, podle kterých ředitelka **vybír**
nového zaměstnance:

ano	spíše ano	spíše ne	ne

V případě, že jste zaškrtnla ano či spíše ano uveďte, prosím, jaká kritéria ředitelka používá:

.....

.....

4. 2. Znáám kritéria, podle kterých ředitelka vybír **učitelku do spolupracující dvojice**
ve třídě MŠ

ano	spíše ano	spíše ne	ne

V případě, že jste zaškrtnla ano či spíše ano uveďte, prosím, jaká kritéria ředitelka používá:

.....

.....

4. 3. Ředitelka mateřské školy s **pedagogickými pracovníky spolupracuje při výběru**
učitelky do spolupracující dvojice pro třídu MŠ:

ano	spíše ano	spíše ne	ne

V případě, že jste zaškrtnla ano či spíše ano uveďte, prosím, jakým způsobem ředitelka postupuje:

.....

.....

4. 4. *Spolupráci ředitelky s učitelkou mateřské školy při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve třídě mateřské školy považují za důležitou:*

ano	spíše ano	spíše ne	ne

Zdůvodněte, prosím, krátce svoji volbu

.....

Příloha č. 2

Otázky strukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy

A. Zjištění dosavadního stavu výběru PP

1. Jako ředitelka mateřské školy máte svou představu o personální strategii školy. Můžete ji ve stručnosti popsat?
2. Jakým způsobem získáváte schopné a motivované pedagogické pracovníky k výkonu sjednané práce?
3. Popište, jakým způsobem probíhal v posledních dvou případech výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky ve Vaší škole.

B. Význam kritérií výběru PP

4. Stanovujete si kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka sama?
5. Považujete stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka za důležité?
6. Jaká kritéria výběru používáte při výběru učitelky do spolupracující dvojice?
7. Považujete Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek za vyhovující?

C. Spolupráce při výběru PP

8. Spolupracujete s dalšími osobami při výběru nového pedagogického pracovníka?
9. Spolupracujete při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve třídě s druhou učitelkou?
10. Považujete spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou?
11. Domníváte se, že učitelky znají Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice ve třídě?

D. Aktuální trendy při výběru PP

12. Opírala jste se při tvorbě svých kritérií výběru pedagogického pracovníka o odborné prameny?

13. *V současnosti se pro výběr pracovníků používá i přístup založený na kompetencích.*
Domníváte se, že je pro Vaše potřeby využitelný i kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole?

Příloha č. 3 Rozhovor s ředitelkou: A1

A. Zjištění dosavadního stavu výběru PP

1. Jako ředitelka mateřské školy máte svou představu o personální strategii školy. Můžete ji ve stručnosti popsat?

Ráda bych postupně vytvořila tým, který bude podporovat i přirozené, přesto však v současné době ne vždy běžné, sociální vztahy dítěte – např. k tetě, babičce, dědečkovi..... Jde o tvorbu týmu různorodého věkem, zkušenostmi i specifickými dovednostmi, v našem případě jde o soulad s vizí organizace, s jejím zaměřením. Představujeme školu „rodinného“ typu s jednoznačnou orientací na rozvoj dítěte, u všech zaměstnanců vyžadujeme vysokou míru zralosti osobnosti.

2. Jakým způsobem získáváte schopné a motivované pedagogické pracovníky k výkonu sjednané práce?

Především z inzerce zřizovatele, krajského úřadu, referencemi. V pohovoru jsou zváni i uchazeči, kteří naši školu sami osloví.

3. Popište, jakým způsobem probíhal v posledních dvou případech výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky ve Vaší škole.

Pomocí vícestupňového přijímacího řízení. Jednotlivé kroky tvoří rozbor dokumentace uchazeče jako jsou: životopis, motivační dopis, portfolio. Dalším krokem je pozvání uchazeče s nímž, na základě jeho souhlasu, vypracováváme osobnostní profil, který následně porovnáváme s našimi představami o vhodném uchazeči studujeme tedy soulad s našimi požadavky na obsazované místo. Další část tvoří představení pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům a praktická zkouška uchazeče. Ta obsahuje praktickou práci s dokumentací třídy a praktickou zkoušku dle požadavků volného místa, například: hra na nástroj, logopedická prevence. Na tuto zkoušku se může uchazeč předem doma připravit. Snažím se také odhadnout jeho inklinaci ke konfliktům a vztah k dětem modelovými situacemi. U dětí probíhá praktická zkouška, pokud chci uchazeče přijmout. Což se v prvním případě nestalo.

B. Význam kritérií výběru PP

4. Stanovujete si kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka sama?

Většinou ano.

5. Považujete stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka za důležité?

Ano. Velice.

6. Jaká kritéria výběru používáte při výběru učitelky do spolupracující dvojice?

Zajímají mne především kvalifikační předpoklady uchazeče včetně požadavků z. č. 562/3/2004 Sb., dále délka praxe v oboru a specifické dovednosti dle požadavků konkrétně obsazovaného místa, například hra na nástroj, dále osobnost a motivace uchazeče. Důležitá je i ochota práce nad rámec stanovených pracovních povinností.

7. Považujete Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek za vyhovující?

Ano. Po zkušenostech jsem opustila od referencí od předchozího zaměstnavatele. Spíše se zaměřuji na ochotu uchazeče reference předložit.

C. Spolupráce při výběru PP

8. Spolupracujete s dalšími osobami při výběru nového pedagogického pracovníka?

Většinou ano. Především ve druhé fázi výběrového řízení, tedy mám zhodnocení dokumentace.

9. Spolupracujete při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve třídě s druhou učitelkou?

Většinou ano. Pokud se jí výběr bezprostředně týká, ostatní paní učitelky mají poradní hlas, závěrečný výběr je však plně v mé kompetenci.

10. Považujete spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou?

Ano.

11. Domníváte se, že učitelky znají Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice ve třídě?

Ano, mé požadavky a přístup znají.

D. Aktuální trendy při výběru PP

12. Opírala jste se při tvorbě svých kritérií výběru pedagogického pracovníka o odborné prameny?

Ano. O zákony a publikace o personalistice.

13. *V současnosti se pro výběr pracovníků používá i přístup založený na kompetencích. Domníváte se, že je pro Vaše potřeby využitelný i kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole?*

Domnívám se že ano, nicméně pro mou běžnou praxi je příliš „vědecký“, pracuji s jeho vlastní modifikací.

Děkuji

Příloha č. 4 Rozhovor s ředitelkou: A2

A. Zjištění dosavadního stavu výběru PP

1. Jako ředitelka mateřské školy máte svou představu o personální strategii školy. Můžete ji ve stručnosti popsat?

V první řadě jde o přístup pedagoga k dětem a k pedagogické práci, jestli jsou profíci nebo ji chtějí a umějí dělat. Podle těchto požadavků přijímám a budu přijímat nové zaměstnance. Nejde mi o věkové hledisko ani praxi zaměstnance.

2. Jakým způsobem získáváte schopné a motivované pedagogické pracovníky k výkonu sjednané práce?

Podrobným rozhovorem s uchazečem prohlídkou pracoviště včetně seznámení s ostatními pedagogickými zaměstnanci a praktickou zkouškou – improvizací- u dětí. Také pozorováním spontánních reakcí uchazeče na děti. Sleduji jak promluví, řeč těla, jak se otočí k dítěti apod.

3. Popište, jakým způsobem probíhal v posledních dvou případech výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky ve Vaší škole.

Zjišťovala jsem kvalifikační předpoklady, praxi a ostatní dle předchozí odpovědi.

B. Význam kritérií výběru PP

4. Stanovujete si kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka sama?

Ano.

5. Považujete stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka za důležitá?

Ano.

6. Jaká kritéria výběru používáte při výběru učitelky do spolupracující dvojice?

Kvalifikace, komunikativnost člověka a zda si ve dvojici na první dojem sednou, zda naskočí sympatie, jestli ihned nevzniká mezi nimi konkurence. Nevýhodou je pokud „klamou“ tělem. Pokud mám ze člověka dobrý první dojem, následuje prohlídka školy, projdu s ním dokumentaci školy, zjistím zda je ochoten naplňovat vzdělávací aktivity mimo školku například kulturní pořady, eko aktivity, preventivní programy, dopravní výchova. Jsou lidé, kteří nejsou ochotni jezdit ani MHD. Tím se utvrzuji o aktivním přístupu ke vzdělávacím činnostem školy, který vyžadují. Jde mi o rozvoj všesmyslových schopností dětí.

7. Považujete Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek za vyhovující?

Částečně, v současné době jde o omezený počet uchazečů o pozici a přijímání zaměstnance na zkrácený úvazek. Uchazeči o zkrácený úvazek nemají příliš zájem.

C. Spolupráce při výběru PP

8. Spolupracujete s dalšími osobami při výběru nového pedagogického pracovníka?

Ano, se všemi ostatními učitelkami.

9. Spolupracujete při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve třídě s druhou učitelkou?

Ano, úzce.

10. Považujete spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou?

Ano, pokud jsem se stávající učitelkou spokojená jako s pedagogem.

11. Domníváte se, že učitelky znají Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice ve třídě?

Kritéria nejsou pevně stanovena ve směrnici, znají pouze kvalifikační požadavky. Nechci, aby na uchazeče koukali hodnotícím dojmem, ten může zkreslovat.

D. Aktuální trendy při výběru PP

12. Opírala jste se při tvorbě svých kritérií výběru pedagogického pracovníka o odborné prameny?

Ano.

13. *V současnosti se pro výběr pracovníků používá i přístup založený na kompetencích.* Domníváte se, že je pro Vaše potřeby využitelný i kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole?

Ano.

Děkuji za odpovědi.

Příloha č. 5 Rozhovor s ředitelkou: B1

A. Zjištění dosavadního stavu výběru PP

1. Jako ředitelka mateřské školy máte svou představu o personální strategii školy. Můžete ji ve stručnosti popsat?

Kolektiv je velice dobře namíchaný, mám staré i mladé, každá třída je nějak zaměřená, takže mám například jednu výtvarnici a jednu hudebnici na třídu, v každé třídě je každá učitelka zaměřená na něco jiného. Tým je generačně podle mých představ, je stabilní. Nepředpokládám, že se bude výhledově měnit.

2. Jakým způsobem získáváte schopné a motivované pedagogické pracovníky k výkonu sjednané práce?

Nejlépe na doporučení nebo při výběrovém řízení osobním kontaktem.

3. Popište, jakým způsobem probíhal v posledních dvou případech výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky ve Vaší škole.

Sháněla jsem hudebnici (hra na klavír). Neupřednostňuji praxi, buď mi ten člověk padne do oka nebo ne, sleduji především vztah k dětem a kolegiálnost tak, aby zapadla do kolektivu. Pozvala jsem ji na pohovor, sledovala jsem zda splňuje kvalifikaci (kvalifikační předpoklady), trestní rejstřík, osobní dotazník. Na základě pohovoru jsem se rozhodla, že ji vezmu. Takto postupuji v případě, že předpokládám její nástup. Pokud nepředpokládám, že ji vezmu tak ji sice pozvu, informuji, že mám i jiné zájemce a pak ji zavolám a oznámím, že jsem vybrala jiného uchazeče, což byl druhý případ.

B. Význam kritérií výběru PP

4. Stanovujete si kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka sama?

Podle toho do jaké třídy ho potřebuji, domlouvám se na budově, kde mám kancelář s učitelkami, na druhé budově výběr řeším se zástupkyní.

5. Považujete stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka za důležité?

Ano, pokud mám záměr výběru neustupuji z nich.

6. Jaká kritéria výběru používáte při výběru učitelky do spolupracující dvojice?

Chci aby se doplňovaly dovednostmi, aby práce ve třídě byla týmová, aby se k sobě hodily což je někdy těžké, někdo se nesnese s nikým. Mám problém, učitelka s 30 letou praxí, stereotypní, unavená, svoji práci si udělá v zajetých koleích, je těžké k ní někoho vybrat.

Druhá učitelka je nápaditá má „drajfa“ . Je jí 50, jsou tedy od sebe věkově asi dva roky. Obě si práci udělají, jsou rozdílné, ne však konfliktní.

7. Považujete Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek za vyhovující?

Myslím si, že ano, snažím se ke každé dát dobrou učitelku. Dobrá učitelka je pro mne nekonfliktní, prvotřídní vztah k dětem, někdy bych vzala i nekvalifikovanou, pokud z ní číší vztah k dětem. Vztah k dětem je přátelský, ochota – neumím ho popsat, ale vidím ho.

C. Spolupráce při výběru PP

8. Spolupracujete s dalšími osobami při výběru nového pedagogického pracovníka?

Se zástupkyní a někdy i s učitelkou, když mají pracovat spolu ve třídě, ale ne vždycky. Třeba pro Věru by nikdo nebyl dobrý, nebo by si vybrala k sobě rovnou, ale já chci nadanější. Pokud si myslím, že by nemělo přizvání smysl vyberu si sama. Tento postup se osvědčil.

9. Spolupracujete při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve třídě s druhou učitelkou?

Ano, podle předchozí odpovědi.

10. Považujete spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou?

Jak kdy, podle odpovědi na otázku č. 8. (otázky má před sebou).

11. Domníváte se, že učitelky znají Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice ve třídě?

Většinou ano.

D. Aktuální trendy při výběru PP

12. Opírala jste se při tvorbě svých kritérií výběru pedagogického pracovníka o odborné prameny?

Ano, hlavně ale vycházím z praxe

13. *V současnosti se pro výběr pracovníků používá i přístup založený na kompetencích.* Domníváte se, že je pro Vaše potřeby využitelný i kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole?

Myslím si, že ano.

Děkuji za odpovědi.

Příloha č. 6 Rozhovor s ředitelkou: B2

A. Zjištění dosavadního stavu výběru PP

1. Jako ředitelka mateřské školy máte svou představu o personální strategii školy. Můžete ji ve stručnosti popsat?

Snažím se o naplnění vícegeneračního modelu zaměstnanců s rovnoměrným zastoupením vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných. Zaměstnanec je ochoten se průběžně dále vzdělávat, je empatický vůči potřebám školy a jejich zaměstnanců, disponuje vysokou mírou profesionality ve vztahu k cílovému zákazníkovi školy (zejména dítě a jeho rodič). Vždy se snažím o vytvoření věkově heterogenní dvojice, aby byl zajištěn mentoring. Vedoucí pracovníky vybírám po 5 letech pedagogické činnosti v mnou řízené škole.

2. Jakým způsobem získáváte schopné a motivované pedagogické pracovníky k výkonu sjednané práce?

A. Může to být čerstvý absolvent musí u nás být na průběžné praxi jeden rok a následně souvislé praxi, pokud se jeví vhodný do kolektivu a odborně způsobilý oslovuji jej, a přijímám do prvního pracovního poměru na dobu určitou, na dva roky. Pak následuje pracovní smlouva na tři roky a následuje pracovní smlouva na dobu neurčitou, pokud se osvědčí.

B. Učitelka s praxí – na základě referencí minimálně jednoho předchozího zaměstnavatele a dobrozdání dvou kolegyně – učitelek. To se souhlasem uchazeče. První pracovní poměr je na tři roky, pak doba neurčitá. Jedná se většinou o učitelky, které si obvykle doplnily vzdělání studiem speciální pedagogiky na vysoké škole.

3. Popište, jakým způsobem probíhal v posledních dvou případech výběr nejvhodnějšího uchazeče pro uvolněné pracovní místo učitelky ve Vaší škole.

První výběr – absolvent viz bod 2A, druhý výběr bod 2 B.

B. Význam kritérií výběru PP

4. Stanovujete si kritéria při výběru nového pedagogického pracovníka sama?

Ano

5. Považujete stanovení kritérií pro výběr pedagogického pracovníka za důležité?

Považuji je za velmi důležitá v případě, že je více uchazečů.

6. Jaká kritéria výběru používáte při výběru učitelky do spolupracující dvojice?

Kvalifikace a požadavky dle zákona č. 563/2004 Sb., podle toho, jaké místo chci obsadit (podle toho volím)

Mám vlastní kritéria, ta se však liší podle požadavků konkrétního obsazovaného místa například zaměření na hudbu, VV, pohybové činnosti, německý jazyk (důležité kritérium vzhledem k zaměření školy). K absolventce hledám učitelku s praxí, k učitelce s praxí vždy hledám začínající učitelku (vychází ze strategie školy).

7. Považujete Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice učitelek za vyhovující?

V tuto chvíli mi vyhovují, opakovaně se osvědčila, proto lepší nehledám.

C. Spolupráce při výběru PP

8. Spolupracujete s dalšími osobami při výběru nového pedagogického pracovníka?

a) výběr absolventky na pozici učitelky – spolupracuji se zástupkyní a uvádějící učitelkou pedagogické praxe, která uchazeče hodnotí a rok s ním následně spolupracuje.

b) učitelka s praxí

spolupracuji se zástupkyní

9. Spolupracujete při výběru učitelky do spolupracující dvojice učitelek ve třídě s druhou učitelkou?

Ano, v přípravné fázi výběru a v závěrečné fázi výběru. V přípravné fázi výběru abych věděla koho by k sobě ráda učitelka měla, seznámím ji ale se svou profesionální strategií. Vysvětlím, že za vedení absolventa bude i finančně odměněna. K samostatnému výběru učitelku nezvu. S učitelkou konzultuji svůj výběr nejvhodnějšího uchazeče.

10. Považujete spolupráci se stávající učitelkou při výběru učitelky do spolupracující dvojice za důležitou?

Považuji za velmi důležitou.

11. Domníváte se, že učitelky znají Vámi stanovená kritéria pro výběr učitelky do spolupracující dvojice ve třídě?

Ano, měly by znát, kritéria výběru sděluji na pedagogických radách, pokud je potřeba přijmout nového zaměstnance. Vysvětluji svůj záměr a kompetence požadovaného pracovníka na pedagogické radě.

D. Aktuální trendy při výběru PP

12. Opírala jste se při tvorbě svých kritérií výběru pedagogického pracovníka o odborné prameny?

Ano. Jak úspěšně řídit MŠ), autorka Zora Syslová. Publikace z vydavatelství Wolters Kluwer.

13. *V současnosti se pro výběr pracovníků používá i přístup založený na kompetencích.* Domníváte se, že je pro Vaše potřeby využitelný i kompetenční model pedagogického pracovníka v mateřské škole?

Pojem kompetenční model neznám, domnívám se, že jde o současnou kategorii z oblasti vědecké analýzy personalistiky a řízení školy. Myslím si ale, že má kritéria by odborník do svého kompetenčního modelu jistě zařadil.

Děkuji za odpovědi.